

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

**JERÓNIMO TAUNDI GUILHERME**

**FATORES MOTIVADORES PARA O ALCANCE DAS METAS  
DE RECEITA TRIBUTÁRIA EM MOÇAMBIQUE**

Florianópolis  
2014



Jerónimo Taundi Guilherme

**FATORES MOTIVADORES PARA O ALCANCE DAS METAS  
DE RECEITA TRIBUTÁRIA EM MOÇAMBIQUE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade.

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberton.**

Florianópolis  
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Guilherme, Jerónimo Taundi

Fatores motivadores para o alcance das metas de receita  
tributária de Moçambique / Jerónimo Taundi Guilherme ;  
orientador, Luiz Alberton - Florianópolis, SC, 2014.  
123 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade.

Inclui referências

1. Contabilidade. 2. Fatores motivadores. 3. Receita  
tributária. 4. Reforma tributária. 5. Autoridade  
Tributária de Moçambique. I. Alberton, Luiz. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-  
Graduação em Contabilidade. III. Título.

Jerónimo Taundi Guilherme

## **FATORES MOTIVADORES PARA O ALCANCE DAS METAS DE RECEITA TRIBUTÁRIA EM MOÇAMBIQUE**

Esta dissertação foi julgada e aprovada, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade** no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Dr. Rogério João Lunkes  
Coordenador do Programa

### **Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Luiz Alberton – UFSC  
Orientador – Presidente da Banca

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valdirene Gasparetto – UFSC

---

Prof. Dr. Leonardo Flach – UFSC

---

Prof. Dr. Fabiano Maury Raupp – UDESC



Ao meu pai Manuel Guilherme  
(Em Memória) minha mãe Maria  
Rosa Taundi, Minha amada esposa  
Josenilde Mário Janguia e toda  
minha família, em especial para  
meus queridos filhos, Elias  
Eduardo da Costa Guilherme e  
Akalinde Jaaziel Jerónimo  
Guilherme.





## AGRADECIMENTOS

Durante os dois anos de formação, uma nova página da minha vida foi construída, mercê de esforços e apoios recebidos de distintas celebridades do saber “Educar”, às quais devo merecida gratidão.

Salientando destaque também para todos os Professores do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina, pessoas a quem reconhecidamente presto tributo pelos ensinamentos que deles recebi.

Ao Professor Doutor Luiz Alberton, meu orientador, que, com sabedoria e paciência, me acompanhou na elaboração deste trabalho de dissertação e os membros da Banca pelas valiosas contribuições.

À Professora Doutora Elisete Dahmer Pfitscher, Diretora do Centro Socioeconômico e aos Professores, Doutores José Alonso Borba e Rogério João Lunkes, antigo e atual coordenador do curso de Pós-Graduação em Contabilidade, pela paciência em atender às preocupações dos estudantes.

Ao Departamento de Ciências Contábeis/UFSC, em particular ao Curso de Contabilidade, pelo apoio multifacetado que me disponibilizaram, pois, sem o qual este trabalho não teria se materializado e em especial ao CNPQ, pela atribuição da bolsa.

Ao Presidente da Autoridade Tributária de Moçambique, Dr. Rosário Fernandes, ao Diretor do Controle Interno, Dr. Hermínio Sueia, ao Diretor Geral Adjunto de Serviços Comuns, Dr. Adriano Sumbana, ao Dr. Dinis Nhancume e Dr<sup>a</sup> Teresa Muhorro e à minha família pela capacidade de interpretar o valor da Academia, aqui vai o meu “**Zicomo kwambiri**” (Muito obrigado!).

Aos meus colegas estudantes da turma 2012, em especial a Marcelo Mafra e Ricardo Suave, pela ajuda que me prestaram e que ficará gravada no meu coração.

Para finalizar, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, nos momentos críticos me ombrearam e me confortaram, material e financeiramente, na execução da presente pesquisa.



O que deve caracterizar a juventude é a modéstia, o pudor, o amor, a moderação, a dedicação, a diligência, a justiça, a educação. São estas as virtudes que devem formar o seu caráter.

Sócrates



## RESUMO

A Autoridade Tributária é uma instituição do governo de Moçambique responsável pela coleta de receitas para satisfação das necessidades públicas. Criada pela Lei nº 1/2006, de 22 de Março, pela fusão de duas Direções Gerais de Impostos e das Alfândegas, cujo principal objetivo é de assegurar a eficácia, a eficiência e a equidade na aplicação das Políticas Tributária e Aduaneira. Assim, permite uma maior comodidade para os contribuintes no cumprimento das obrigações fiscais e cria uma maior capacidade de detecção sobre o incumprimento e evasão fiscais. Este trabalho tem como objetivo geral identificar os fatores que contribuíram para o alcance das metas de arrecadação de receitas tributárias pela Autoridade Tributária de Moçambique. O método adotado, quanto aos objetivos é descritiva. No que se refere aos procedimentos técnicos, considera-se a pesquisa bibliográfica e o levantamento de campo. Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa. A análise e interpretação dos dados coletados ocorre por meio de questionário eletrônico distribuído aos funcionários da instituição pesquisada. Pela plataforma de comunicação interna *Outlook*, foram usados procedimentos analíticos que permitem a redução, exibição e verificação pela análise qualitativa, enquanto que na análise quantitativa é usada a estatística descritiva. Da análise feita dos dados, nota-se que fatores motivadores, tais como ‘o salário que recebe, o trabalho que faz, a relação com colegas e o ambiente de trabalho’ contribuíram para o melhoramento do desempenho dos funcionários. Entretanto, para além destes foram identificados outros fatores que contribuíram para o alcance das metas planificadas, tais como a simplificação de procedimentos, a mudança de estratégias de arrecadação e a transparência do sistema tributário, do melhoramento do sistema de controle e fiscalização. Salienta-se que os objetivos traçados no plano estratégico da instituição, que consistiam na modernização e simplificação do sistema tributário, foram devidamente cumpridos, permitindo o registro de novos contribuintes e melhoramento do sistema de arrecadação de impostos por meio da simplificação de procedimentos e redução de custos e tempo.

**Palavras-chave:** Fatores motivadores. Receita tributária. Autoridade Tributária de Moçambique.



## ABSTRACT

The Tax Authority is an institution of the government of Mozambique responsible for collecting revenue for the satisfaction of public needs. Created by the Law n° 1/2006, of 22 March, by the merger of two General Directions of Taxes and customs, whose main objective is to ensure the effectiveness, the efficiency and equity in the application of the Tax and Customs Policies, ensuring a greater convenience to taxpayers in tax compliance and creating greater detection capability on the non-compliance and tax evasion. This work has as its general objective to identify the factors that contributed to the achievement of the goals of inflow of tax revenues by the Tax Authority of Mozambique. The adopted method regarding the goals will be descriptive. As regards the technical procedures, it's considered the bibliographical research and the field survey. As for approach the problem, it's a qualitative and quantitative research. For analysis and interpretation of data collected by electronic questionnaire distributed to employees of the institution searched by internal *Outlook* communication platform will be used analytical procedures that will allow the reduction, display and verification by the qualitative analysis, whereas in quantitative analysis is used the simple statistical method. The analysis of the data, note that motivating factors, we note that motivating factors, such as 'the salary that receives, the work you do, the relationship with colleagues and working environment' contributed to improving the performance of employees. However, besides these, other factors that contributed to the achievement of planned targets were identified, such as the simplification of procedures, the change of strategies of collection and the transparency of the tax system, beyond the improvement of the supervisory and control system. To stress that the objectives outlined in the strategic plan of the institution, which consisted in the modernizing and simplifying the tax system were duly completed, allowing the registration of new contributors and improvement of the tax collection system through simplification of procedures and reduction of costs and time.

**Keywords:** Motivating factors. Tax revenue. Tax Authority of Mozambique.





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow.....	35
Figura 2 - Localização de Moçambique .....	68
Figura 3 - Mapa de Moçambique .....	69
Figura 4 - Evolução da receita de Moçambique (Por cada direção 2006 - 2012) .....	83
Figura 5 – Receitas do estado e financiamento externo ao OGE 2006 - 2012.....	84
Figura 6 - Idade dos pesquisados .....	90
Figura 7 - Tempo de serviço dos pesquisados .....	90
Figura 8 - Grau de instrução .....	91
Figura 9 - Setor de atividade .....	91
Figura 10 - Direção de atividade .....	92
Figura 11 - Região pesquisada .....	92
Figura 12 - Fatores higiênicos (internos) .....	94
Figura 13 - Fatores motivadores (externos) .....	96
Figura 14 – Outros fatores motivadores .....	97
Figura 15 - Clima organizacional.....	98
Figura 16 - Estilos de liderança.....	98
Figura 17 - Imposto de Rendimentos de Pessoa Coletiva (Jurídica)...	100
Figura 18 - Imposto de Rendimentos de Pessoa Singular (Física) .....	101
Figura 19 - Imposto Sobre Pequenos Contribuintes.....	102
Figura 20 - Direitos Aduaneiros.....	103
Figura 21 - Imposto sobre o Valor Acrescentado.....	104
Figura 22 - Imposto sobre o Consumo específico .....	105
Figura 23 - Análise global dos principais impostos .....	106



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Fatores motivacionais .....	38
Quadro 2 - Estratégias de motivação.....	45
Quadro 3 - Tipos de controle de gestão.....	50
Quadro 4 - Estágios de elaboração da receita orçamentária .....	54
Quadro 5 - Principais objetivos do sistema tributário .....	56
Quadro 6 - Legislação tributária de Moçambique .....	60
Quadro 7 - Níveis de arrecadação de receitas em Moçambique.....	61
Quadro 8 - Estratégias para aumentar a arrecadação de receitas.....	74
Quadro 9 - Estratégias para modernizar e fortalecer a administração ...	75



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Receita de Moçambique (período de 2000 – 2005).....	78
Tabela 2 - Receita de Moçambique (período de 2006 – 2012).....	79
Tabela 3 - Receita de Moçambique (principais impostos de 2006 – 2012) .....	80
Tabela 4 – Metas da Arrecadação da Receita de Moçambique (Período 2006-2012) .....	81
Tabela 5 - Contribuição de receitas (Mega-projetos) .....	82
Tabela 6 - Receita da Moçambique (Por cada direção 2006 – 2012)....	83
Tabela 7 - Evolução da contribuição dos impostos no OGE.....	84
Tabela 8 - Taxa de câmbio no primeiro dia de cada mês no período de 2005 - 2012 .....	85
Tabela 9 - Receita da AT em moeda externa (USD).....	86
Tabela 10 - Variação do índice de desenvolvimento humano de 2005 - 2012.....	87
Tabela 11 - Evolução de registro de contribuintes de 2005 - 2012 .....	88
Tabela 12 - Evolução de registro de contribuintes do ISPC de 2009 - 2012.....	89



## LISTA DE ABREVIATURAS

AT	Autoridade Tributária de Moçambique
CPLP	Comunidade dos Países da Língua Portuguesa
DGA	Direção Geral das Alfândegas
DGI	Direção Geral de Impostos
GCI	Gabinete de Controle Interno
GPECI	Gabinete de Planejamento, Estudos e Cooperação Internacional
GCI <sub>mag</sub>	Gabinete de Comunicação e Imagem
ICE	Imposto sobre Consumo Específico
IRPC	Imposto sobre Rendimento de Pessoa Coletiva
IRPS	Imposto sobre rendimento de Pessoa Singular
ISPC	Impostos Sobre Pequenos Contribuintes
IVA	Imposto sobre Valor Acrescentado
JUE	Janela Única Eletrônica
MT	Metical
NUIT	Número Único de Identificação Tributária
OGE	Orçamento Geral do Estado
ONU	Organização das Nações Unidas
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SADC	Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral
SICR	Sistema Interno de Cobrança de Receitas
TIMS	<i>Trading Informations Management System</i>
UA	União africana
USD	Dólar Americano





## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	27
1.2 OBJETIVOS .....	28
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	28
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	31
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>33</b>
2.1 MOTIVAÇÃO .....	33
2.1.1 Teorias motivacionais .....	35
2.1.2 Fatores motivacionais .....	40
2.1.3 Teorias de liderança .....	41
2.1.4 Estratégias motivacionais .....	44
2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE GOVERNAMENTAL .....	46
2.2.1 Planejamento governamental .....	46
2.2.2 Controle governamental .....	48
2.2.3 Orçamento público .....	51
2.3 REFORMA DO SISTEMA TRIBUTÁRIO .....	55
2.3.1 Sistema tributário Moçambicano.....	57
2.3.2 Principais impostos do sistema tributário Moçambicano.....	61
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>63</b>
3.2 COLETA DE DADOS .....	64
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	65
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	65
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>67</b>
4.1 LOCALIZAÇÃO DE MOÇAMBIQUE .....	67
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA .....	69
4.3 ESTRATÉGIAS DE ARRECADAÇÃO .....	73
4.4 EVOLUÇÃO DA RECEITA NA AUTORIDADE TRIBUTÁRIA .....	77
4.5 IDENTIFICAÇÕES DE ASPECTOS MOTIVACIONAIS .....	89
4.5.1 Análise de dados gerais .....	89
4.5.2 Fatores motivacionais .....	93
4.5.3 Análise dos principais impostos .....	99
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>109</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	109
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	110
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO A – ORGANOGRAMA AT.....</b>	<b>123</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados, inicialmente, o tema e problema da pesquisa, seguidos da formulação dos objetivos a serem alcançados e da justificativa pela escolha do tema.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Atualmente, novas e variadas técnicas são usadas para o alcance de objetivos organizacionais, partindo de fatores que elevam a motivação e auto-estima no que tange ao cumprimento de planos pré-elaborados. Neste contexto, há a necessidade de os administradores públicos serem dotados de conhecimentos e técnicas capazes de influenciar os demais membros da organização no comprometimento com o plano, através do reconhecimento do trabalhador como o maior e melhor ativo da organização.

A motivação desempenha um papel preponderante na promoção da produtividade e qualidade de produtos e serviços. Para se elevar a motivação dos trabalhadores, as organizações precisam investir no capital intelectual, que serve de diferencial em relação às demais organizações. Assim sendo, todo administrador deve estar dotado de técnicas para despertar constantemente a motivação dos funcionários, para que estes estejam comprometidos com os objetivos da organização, emprestando toda a sua energia e as habilidades que levem ao alcance dos objetivos (GIL 2012).

As organizações que reconhecem o trabalhador como seu parceiro caminham mais facilmente para o sucesso. Conforme Gil (2012), as organizações modernas têm a tendência de reconhecer os trabalhadores como parceiros íntimos, por serem esses os maiores fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades técnicas e, sobretudo, o mais importante para a organização, a sua inteligência.

A motivação no trabalho, segundo Robbins (2000), pode envolver vários aspetos, tais como o salário, o reconhecimento no trabalho, a qualidade de vida no trabalho, a estabilidade no emprego, o plano de carreira na empresa, os benefícios sociais; entretanto, esses aspectos não devem contribuir para a elevação de custos para a organização, mas sim como fator para melhorar o seu desempenho. Raupp e Beuren (2003, p. 5) entendem que “a formulação de uma visão clara e convincente, que mostre às pessoas que suas atuações profissionais vão mudar para melhor, direciona esforços, alinha atividades e inspira as pessoas a tomar uma atitude”.

Além disso, há necessidade de criar um clima organizacional funcional onde cada trabalhador entenda o seu papel na organização, que em certa medida poderá influenciar para o melhoramento do seu desempenho.

O tema do presente trabalho resume-se nos fatores motivadores que contribuem para o melhoramento no alcance das metas de receita tributária em Moçambique.

Autoridade Tributária é um órgão público responsável pela coleta de receitas públicas que nos últimos anos, segundo informações apresentadas no Boletim de Estatísticas Tributárias número zero de 2012 (BET, 2012), teve a variação positiva do seu desempenho, se comparando ao mesmo período antes da criação da Autoridade Tributária com as metas para apresentar uma evolução e verificando-se a superação quanto à realização da receita.

Diante do exposto e analisando os fatos ocorridos durante o período de 2006-2012, pode-se questionar o seguinte: quais fatores contribuíram para o alcance das metas de receitas tributárias estabelecidas pela Autoridade Tributária de Moçambique?

A resposta para essa pergunta será encontrada a partir dos objetivos da pesquisa.

## 1.2 OBJETIVOS

Assim, esta pesquisa tem como objetivo geral identificar os fatores que contribuíram para o alcance das metas de arrecadação de receitas tributárias pela Autoridade Tributária de Moçambique.

Para atingir o objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o comportamento da arrecadação tributária de Moçambique de 2006-2012;
- Descrever as estratégias utilizadas para alcance de metas na arrecadação tributária pela Autoridade Tributária de Moçambique; e
- Identificar os principais fatores motivacionais que influenciam o alcance das metas de arrecadação.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Com a globalização exige-se dos gestores novos desafios e vários fatores estratégicos, como a base tecnológica, inovação, geração de

valor agregado e distribuição logística, para que as organizações sejam mais dinâmicas e flexíveis para o alcance dos seus objetivos. Há toda necessidade de compreender quais os fatores motivacionais que imperam para o melhoramento do desempenho de uma organização que conheceu resultados negativos. Procura-se, nesse trabalho, compreender essa dinâmica para que outras organizações que se encontram nessa situação procurem inverter essa situação optando pela escolha de boas políticas e estratégias que possam reverter os resultados negativos sem que seja necessário recorrer a novos recursos ou introdução de novas formas de gestão.

Farah (2000) *apud* Flach (2010, p. 144), em relação à introdução de novas formas de gestão nas organizações estatais, explica que:

[...] as formas de gestão, recaem na busca por maior agilidade operacional, eficiência e eficácia, no intuito de superar a rigidez da burocratização dos procedimentos e desvios decorrentes da ausência de prestação de contas e controle social sobre as ações do estado.

Entretanto, Flach (2010) frisa que os objetivos da democratização dos processos decisórios e do acesso aos serviços públicos devem agregar-se da eficiência, eficácia e efetividade da ação estatal.

Para o alcance das metas planificadas nas instituições, recorre-se a várias técnicas que se resumem na melhoria do sistema de arrecadação e criação de equipes de fiscalização, com a finalidade de reportar os desvios e propor soluções para a eficiência no cumprimento das metas, contribuindo com registros corretos na Contabilidade Pública. Esse pressuposto vem plasmado no plano estratégico da instituição em pesquisa, na qual são elencados os objetivos de aumentar a arrecadação de receitas, modernizar a administração tributária e desenvolver as tecnologias de informação. Logo, para além de funcionários motivados, essa ação tem um contributo positivo quanto à compilação, análise e interpretação de informação contábil para a tomada de decisões corretas quanto a desvios que impactariam na coleta de receitas.

Segundo Gasparetto (2004), os profissionais de área contábil devem estar atentos à possibilidade de empregar informações que estejam ajustadas a outras áreas, alargando deste modo o seu campo de atuação, tendo em conta as mudanças constantes que ocorrem no seio das organizações. Salienta o autor, ainda, a necessidade de provocar e avaliar criticamente o papel da contabilidade no provimento de

informações que agreguem valor adicional permitindo ou ajustando as informações sobre a gestão e desempenho organizacional.

Entretanto, a motivação pode não ser o único fator, pois, no decurso do tempo as instituições passam por várias reformas do seu sistema tributário com a finalidade de melhorar cada vez mais a arrecadação de receitas, com inclusão do sistema mais simplificado, sofisticação dos meios de arrecadação, melhoramento do sistema de fiscalização, introdução de legislação que se adeque à situação presente e à consciência em si do cidadão contribuinte.

Para um crescimento saudável das organizações exige-se, dos gestores, políticas claras quanto à gestão de recursos humanos e materiais. Se o gestor reconhecer os recursos humanos como o seu maior ativo intelectual, melhorando as suas condições de trabalho com a introdução de um clima organizacional favorável, a organização poderá espregar resultados positivos em curto espaço de tempo, que se resumirá no cumprimento do plano orçamentário de receitas para este período.

Ao reconhecer esse fator, exige-se, dos gestores, a promoção de uma formação contínua e permanente para os seus funcionários, para que estes estejam ao nível mais alto do seu desempenho, pois esse pode servir de fator motivacional e ao mesmo tempo elemento que transmita sentimento de colaboradores respeitados e valorizados pelas suas qualidades e habilidades.

Pesquisas como as de Bowditch e Buono (1992), Kondo (1994) e Silva e Rodrigues (2007) visaram aferir o grau de motivação nas organizações, com destaque para o estilo de liderança, fatores e teorias de motivação, ou ainda fatores da desmotivação dos funcionários para o comprometimento com as metas. Destas pesquisas, foi concluído que motivar um indivíduo não é tarefa fácil, entretanto, os gestores devem esforçar-se na busca de melhores políticas, estratégias e fatores que induzam os trabalhadores ao melhoramento do seu desempenho, entre eles a melhoria do sistema de comunicação, carreiras e remuneração, criação de um bom clima organizacional, políticas profissionais claras entre outras.

Entretanto, Bowditch e Buono (1992), Kondo (1994) e Silva e Rodrigues (2007) frisam que não basta o uso das melhores estratégias de motivação por parte dos gestores para manter as equipes em um nível satisfatório de desempenho, pois, há toda necessidade do indivíduo por si só de estar motivado tanto para o cargo como para o trabalho.

A presente pesquisa sobre os fatores motivacionais na Autoridade Tributária de Moçambique pode ser pioneira, pois não foram

encontrados trabalhos que estudassem as políticas motivacionais para implementação de estratégias de alcance de metas àquele contexto.

Funcionários desmotivados podem contribuir negativamente no alcance dos objetivos, daí que os gestores devem ter noção dos fatores motivacionais, formas de implementação, sua capacidade de monitoramento e se são bem empregadas ou não, razão pela qual o presente tema é relevante, pois pode contribuir por meio da verificação dos fatores motivacionais na avaliação dos empregados e se há necessidade de melhoramento.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho será estruturado em cinco capítulos. Primeiro, faz-se uma breve introdução, na qual são apresentados o problema da pesquisa, a justificativa, a relevância do tema, os objetivos e, por fim, a metodologia adotada.

No segundo capítulo, aborda-se a fundamentação teórica baseada na leitura de várias obras de autores que analisam o tema em estudo, com maior enfoque sobre assuntos que abordam sobre os fatores, teorias e estratégias de motivação, eficiência, eficácia, receita fiscal e plano de receita. Também foram relacionados assuntos à reforma do sistema tributário em Moçambique, com a finalidade de obter a evolução do processo de arrecadação de receitas tributárias. Também é analisado o sistema tributário desse país e seus principais impostos, coletados em vários níveis de arrecadação.

Terceiro capítulo apresenta-se a metodologia adotada para o alcance dos objetivos propostos no primeiro e também se descreve o processo que deu corpo a essa pesquisa de dissertação.

No quarto capítulo caracteriza-se a instituição pesquisada, seus objetivos, sua visão, missão, sua estrutura orgânica, sua localização, sua área de atuação e seus recursos, com maior enfoque nos recursos humanos, que é seu maior capital intelectual. Apresenta-se, deste modo, a evolução do processo de arrecadação de receitas no período em estudo, assim como temas que consistirão na análise e interpretação de dados, e, por conseguinte, o cruzamento desses dados, procurando a sua interpretação a partir da fundamentação teórica.

No último capítulo, reserva-se às conclusões e recomendações sobre a pesquisa para aferir se os objetivos propostos foram atingidos.





## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Muitas literaturas propõem que com o elevado índice de concorrência é difícil encontrar pessoas comprometidas com as causas da organização, para tanto, há toda necessidade dos gestores identificarem os fatores que promovam a motivação para que essas pessoas sejam comprometidas com o trabalho e, deste modo, elevarem os níveis de desempenho na organização. Sabe-se que pessoas motivadas conseguem superar as dificuldades para atingirem os objetivos (KONDO, 1994).

### 2.1 MOTIVAÇÃO

Motivar as pessoas no ambiente de trabalho para o alcance dos objetivos pode ser um elemento fundamental, entretanto, nem sempre é tarefa fácil, conforme argumentam os vários autores.

Kondo (1994, p. 3) aduz que:

[...] muitas vezes o trabalho não é executado como seria de desejar mesmo que esteja devidamente organizado, e quando está especificado demais, também temos o receio de ter um efeito contrário ao desejado, contribuindo para que as pessoas percam a motivação.

Entretanto, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 244-245) afirmam que:

[...] motivar um indivíduo é certamente tarefa difícil para os gestores, pois o processo de motivação é demasiado complexo para ser explicado por uma única teoria e que somente um indivíduo motivado estaria disposto a se comprometer com os objetivos da organização.

E Chiavenato (2011, p. 316) nota que:

A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos esses fatores estão presentes nas pessoas. Eles não são criados nas pessoas pela

administração. É responsabilidade de a administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam por si mesmas essas características.

Para motivar as pessoas é preciso conhecer as teorias de motivação, entretanto, é imprescindível que seja conhecido o conceito de motivação, que Gil (2012, p. 202) descreve como:

A força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra.

Silva e Rodrigues (2007) descrevem a motivação como um fenômeno que depende de vários fatores, entre internos, que têm a ver com o cargo, e externos, relacionados ao trabalho.

Para Hitt *et al.* (2013, p. 172), motivação podem ser “forças oriundas do interior de uma pessoa e que são responsáveis pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência espontâneos dos esforços dessa pessoa no sentido de alcançar um objetivo [...]”. Os autores chamam atenção pelo fato de que, para que se alcance o desempenho, há toda necessidade de a pessoa ter a capacidade e a motivação de realizar uma tarefa, pois não basta a motivação, se a pessoa for incapaz ou vice-versa.

Robbins (2000, p. 341) afirma que “a motivação é apenas um elemento para se conseguir que os funcionários tenham o mais alto nível de seu desempenho”. O autor chama atenção da conjunção de esforço físico ou mental, que cria um estado permanente de tensão, que quando aliado às metas, promove a satisfação de necessidades.

Pela análise desses conceitos de motivação, pode-se dizer que motivar uma pessoa não é tarefa fácil. Mas se o líder entender as necessidades do indivíduo e souber conjugar corretamente os fatores para estimular a força e a vontade de executar as tarefas corretamente então poderá levar a motivação, entretanto serão abordadas algumas das principais teorias de motivação.

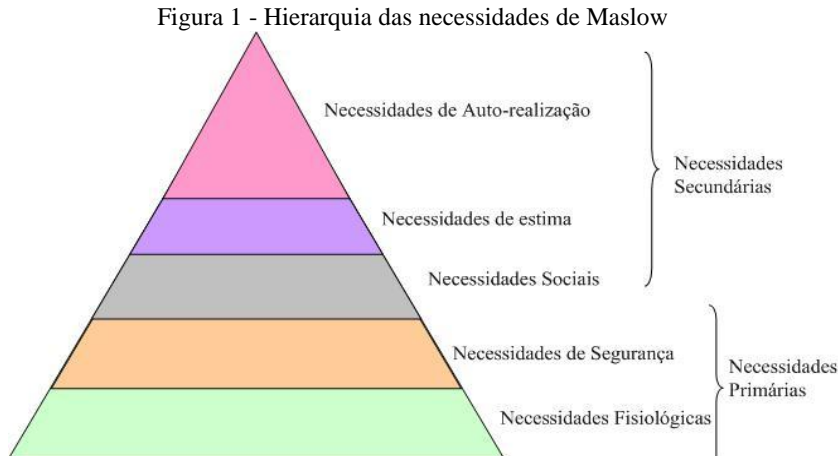
### 2.1.1 Teorias motivacionais

Neste tópico são abordadas as teorias de Maslow; McGregor; Herzberg; McClelland; Alderfer; e Vroom (teoria das expectativas), para permitir uma análise detalhada dos fatores que originam a motivação para o alcance dos objetivos.

#### a) Teoria de Maslow

Para o psicólogo Abraham Maslow, as necessidades humanas apresentam uma hierarquia com diferentes níveis de força que, quando satisfeitas, geram uma preocupação com as subsequentes. Essas necessidades foram agrupadas em: fisiológicas; de segurança; sociais; de estima e de auto-realização (CHIAVENATO, 2010).

Se para o psicólogo Abraham Maslow (1969) as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia, formando uma espécie de pirâmide na qual na base são agrupadas as necessidades primárias, no topo as secundárias e a satisfação das necessidades secundárias deve ser precedida da satisfação de necessidades primárias.



Para Kondo (1994, p. 16), “uma necessidade fisiológica típica é o nosso apetite por comida, que nos impede de morrer por falta de alimentos”. O mesmo autor ressalta que a necessidade pelos alimentos

motiva as pessoas a trabalhar para ganhar dinheiro com uma única finalidade de satisfazer a fome.

Depois de satisfeita a fome, surge a necessidade de satisfação das necessidades superiores acima descritas.

Kondo (1994, p. 19) realça que:

[...] as cinco necessidades estão sempre presentes na medida em que são satisfeitas as necessidades do nível abaixo, ocorre também a satisfação das necessidades de nível mais alto, por meio de fornecimento de fatores adequados que levam a satisfação.

Entretanto, vários autores questionam se a não satisfação das necessidades primárias implicaria na desmotivação ou, não surgimento da vontade de satisfação de necessidades secundárias, tendo em conta que as necessidades primárias podem variar de uma sociedade para outra (ROBBINS 1999).

Nos últimos anos a teoria de Maslow tornou-se uma das mais populares para o estudo de comportamentos dos funcionários nas organizações, mas ao mesmo tempo, tem recebido críticas quanto ao ordenamento das necessidades, pois a ordem proposta por Maslow não pode ser assumida com rigor. Segundo argumenta Robbins (1999) *apud* Alberton (2002), a teoria de Maslow tem recebido grande aceitação por gerentes praticantes, porém, a maioria de estudos realizados para validá-la não encontrou sustentação. A hierarquia tinha aplicação na cultura norte-americana, mas que em culturas como a Mexicana, Grega e Japonesa, as necessidade de segurança eram colocadas no topo da pirâmide e nas culturas Sueca, Norueguesa, Holandesa e Finlandesa, as necessidades sociais ocupavam topo da pirâmide.

Essa teoria é importante no ambiente de trabalho, pois ressalta o fato de as pessoas não necessitarem apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção.

*b) Teoria X e Teoria Y, ou Teoria de McGregor*

McGregor, em seu livro *The human side of enterprise* (1960), defende que existem basicamente duas maneiras de ver a natureza humana: uma negativa – Teoria X, e outra positiva – Teoria Y. Acredita que o comportamento dos gestores relativamente a seus subordinados assenta-se em uma dessas visões ou pressupostos (CHIAVENATO 2010).

Para o psicólogo Douglas McGregor, há dois tipos de relacionamento, a que chamou de teoria X, no qual argumenta que as pessoas não gostam de trabalhar e, conseqüentemente, as equipes funcionam apenas pela disciplina e possibilidade de recompensa. Ou seja, para que o funcionário trabalhe precisa ser controlado sempre (ROBBINS, 1999 *apud* ALBERTON, 2002).

Enquanto que Chiavenato (2010) diz que para a teoria Y, os colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de se dedicarem ao trabalho e obter melhor desempenho. Há total confiança do líder na sua equipe de trabalho.

Para Bowditch e Buono (1992), a teoria de McGregor influencia os gestores na escolha da melhor abordagem motivacional para seus colaboradores, salientando que ao optar pela teoria X os gestores tornam-se autocráticos, impondo um controle rígido sobre os colaboradores. Entretanto para gestores que optam para a teoria Y, com uma abordagem situacional, tornam a sua gestão participativa, adotando uma orientação mais diagnóstica, permitindo o melhoramento do clima organizacional.

*c) Teoria de fatores higiênicos*

Já o psicólogo Frederick Herzberg, em seus estudos sobre a motivação, considerou que os fatores higiênicos podem não ser suficientes para motivar os empregados ao trabalho, mas a sua satisfação pode levar à não desmotivação. Enquanto que os fatores motivacionais tais como responsabilidade e reconhecimento promovem a motivação, para tal há toda necessidade de promoção destes fatores para manter a equipe motivada (ROBBINS, 1999).

No que se refere à teoria de Herzberg, são distinguidos dois fatores responsáveis pela satisfação ou insatisfação. A satisfação no cargo que pode ser gerada por fatores extrínsecos (fatores higiênicos) e a satisfação no trabalho por fatores intrínsecos (fatores motivacionais), conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores motivacionais

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVADORES
Trabalho em si Responsabilidade Progresso Crescimento Realização Reconhecimento	Relações interpessoais Supervisão Colegas e subordinados Políticas administrativas e empresariais Segurança no cargo Condições físicas no trabalho Salário Vida pessoal

Fonte: adaptado de Chiavenato (2010) e Gil (2012).

Segundo Gil (2012), para que a motivação ocorra e produza os frutos desejados, há a conjugação de vários determinantes que podem ser os fatores, as teorias e as estratégias adotados pelos gestores com o intuito de os objetivos organizacionais serem alcançados.

Bowditch e Buono (1992) chamam atenção que a “principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores higiênicos impedir a insatisfação no trabalho.” O mesmo autor frisa a necessidade de incorporar os fatores motivadores para que os colaboradores atinjam altos padrões de desempenho. Ou seja, há necessidade de conjugação tanto dos fatores higiênicos e motivadores no trabalho de modo a tirar o maior proveito dos colaboradores.

#### *d) Teoria de McClelland*

Para Bowditch e Buono (1992, p. 42), David McClelland “identificou três necessidades básicas que se desenvolvem nas pessoas: necessidades por realização, poder e afiliação”. O autor frisa que as pessoas são influenciadas por uma das três necessidades em situações distintas por se tratar de necessidades baseadas nas experiências sociais da vida.

Davis e Newstrom (1992, p. 47) dizem que “a motivação para a realização é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com esse tipo de impulsos deseja desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso”.

No que tange a necessidade de afiliação, Davis e Newstrom (1992, p. 48) afirmam que “a motivação para a afiliação é um impulso para relacionamento com pessoas em base sociais. Pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação”.

E em relação à necessidade de poder, Davis e Newstrom (1992, p. 48) dizem que “a motivação para o poder é um impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Pessoas motivadas pelo poder podem querer criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo”.

Segundo Robbins (1999) *apud* Alberton (2002), McClelland testou a força da motivação da realização individual e descobriu que é possível identificar pessoas que possuem alta necessidade de realização. Esta descoberta ajuda as organizações a combinarem melhor as pessoas com cargos e possibilita redimensionar cargos para maximizar o potencial de motivação de altos rendimentos.

Para Bowditch e Buono (1992), as necessidades de poder e afiliação, apresentadas por McClelland, influenciam o indivíduo para a realização das tarefas que enfrentam na organização, tendo as classificado em poder de governar e relações interpessoais, nas quais a pessoa procura amigos, busca liderança, age com calor humano e cordialidade para com os colegas.

#### *e) Teoria ERC*

Para Robbins (1999) *apud* Alberton (2002), essa teoria foi desenvolvida por Clayton Alderfer e compreende a existência, relacionamento e crescimento, na qual reconhece três tipos de necessidades:

- Necessidades existenciais, que compreende o desejo de bem estar fisiológico e material;
- Necessidades de relacionamento, que se preocupa com o desejo de obter relações interpessoais satisfatórias;
- Necessidades de crescimento, como o desejo intrínseco de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Entretanto, para Bowditch e Buono (1992), ao agrupar as cinco necessidades de Maslow em apenas três, Alderfer notou que às vezes, a progressão nos estágios de necessidades podia ocorrer sem a satisfação plena das primeiras.

### *f) Teoria das expectativas*

Segundo Robbins (1999) essa teoria foi desenvolvida por Victor Vroom, em 1995, que argumenta que a força de uma tendência para atuar de certa forma depende da força de uma expectativa de que o ato será seguido por um dado resultado e da atração de que aquele resultado exerce no indivíduo. Ele descobriu que a motivação é determinada por três fatores:

- Expectativas que corresponde ao desejo de atingir objetivos que podem ser o dinheiro, a segurança, aceitação e reconhecimento;
- Recompensa, como a relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos;
- Relação entre expectativas e recompensa que representa a capacidade percebida de influenciar sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas, na relação entre investimento pessoal e o retorno.

Para Bowditch e Buono (1992, p. 46), “a vantagem da teoria é que oferece um esquema que permite entender como a motivação funciona”. Entretanto, o autor chamou atenção que quando certo trabalhador der duro para certo trabalho, cria expectativas, mas à medida em que descobre que perdeu seu tempo, a expectativa esvanece.

As teorias apresentadas mostram que as necessidades humanas obedecem a uma hierarquia de necessidades, com vários fatores motivacionais que são agrupados em internos ou externos e que serão analisado no tópico seguinte.

#### **2.1.2 Fatores motivacionais**

Bowditch e Buono (1992) distinguem dois fatores motivacionais: fatores extrínsecos, que resultam de valores e crenças que vêm à mente, tais como o salário, benefícios adicionais, condições física de trabalho, clima organizacional; e fatores intrínsecos, que representam as questões intangíveis, como realização profissional, autoestima, responsabilidade, entre outros.

Os mesmos autores estabelecem uma relação com a teoria de Frederick Herzberg, na qual os fatores higiênicos correspondem a fatores extrínsecos, enquanto que os fatores motivacionais correspondem aos fatores intrínsecos.



A motivação envolve a interação das pessoas com seu ambiente, e quase sempre resulta de uma combinação de fatores internos e externos. Dessa interação entre pessoas surge a comunicação que, para Robbins (1999, p. 423), se resume na “transferência de significado, envolvendo um emissor, que transmite a mensagem, e também o receptor, que compreende o seu significado”.

Para Gil (2012), comunicar constitui a habilidade requerida dos profissionais com funções gerenciais, principalmente de Recursos Humanos, por exercerem atividades em que se necessita sempre se comunicar com os demais membros, permitindo que estes valorizem a capacidade de exporem as suas experiências e iniciativas para o benefício da organização. Para o mesmo autor, para além da comunicação, outros fatores podem influenciar o comportamento humano, o que permite despertar a força e a vontade de satisfação das necessidades individuais ou coletivas. Isso também pode estar relacionado ao seu clima organizacional. Segundo Gil (2012, p. 42),

[...] todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu *layout* físico quanto à interação de seus membros entre si e com o público externo.

Entretanto, não basta uma boa estratégia ou a escolha de uma boa teoria motivacional, pois a figura do líder também desempenha um papel fundamental na motivação dos colaboradores, pela escolha de melhor teoria e estilo de liderança.

### 2.1.3 Teorias de liderança

Davis e Newstrom (1992, p. 150) descrevem liderança,

[...] como processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasmamente na direção dos objetivos. É fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos.

Kondo (1994, p. 94) explica que “liderar significa fazer com que, em primeiro lugar, os subordinados assimilem bem o objetivo comum

de seu grupo e, então, mobilizá-los na busca da sua consecução”, enquanto que Bowditch e Buono (1992, p. 118) consideram “liderança como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para estabelecimento e atingimento de metas”.

Para Chiavenato (2011), podem ser identificadas três teorias de liderança:

#### *a) Teorias de traços de personalidade*

O líder possui características marcantes de personalidade que o identificam e, através dessas, ele pode influenciar o comportamento do grupo. Essas características podem ser manifestadas pelos traços físicos, intelectuais, sociais e relacionadas com as tarefas.

Davis e Newstrom (1992, p. 151) ressaltam três tipos de habilidades do líder:

Habilidade técnica que se refere ao conhecimento da pessoa e a habilidade em qualquer tipo de processo técnico;

Habilidade humana, que a capacidade de trabalhar efetivamente com pessoas e desenvolver equipes de trabalho; e

Habilidade conceitual, que se refere à capacidade de pensar em termos de modelos, estruturas e amplas interligações, tais como os planos de longo prazo.

#### *b) Teorias sobre estilos de liderança*

Para Secretan (1989) *apud* Raupp e Beuren (2003, p. 3),

[...] a liderança moderna nas organizações deve ser baseada em três princípios distintos e absolutamente simples: princípio da competência, da química e da distribuição. Através destes princípios as organizações poderão ir ao encontro das necessidades das pessoas, que constituem o corpo de consumidores.

A teoria sobre estilos de liderança estuda o líder em termos de estilos de comportamento em relação aos seus colaboradores, o que

pode variar em função da situação presente para liderar. São listrados três tipos de liderança: Autocrática, Liberal e Democrática (CHIAVENATO, 2011).

**Liderança autocrática.** O líder centra as suas decisões e as impõe ao grupo. Esse estilo de liderança muitas vezes pode causar frustrações, falta de iniciativas e não comprometimento com os objetivos da organização.

**Liderança liberal (Laissez-faire).** Vulgarmente conhecida como “Deixa andar”, caracteriza-se pela delegação total das decisões ao grupo. Esse estilo de liderança pode criar anarquia na organização, pois cada membro da equipe tenta impor os seus métodos de trabalho.

**Liderança democrática.** O líder conduz o grupo incentivando a participação democrática dos membros por meio de uma comunicação cordial e espontânea. Esse tipo de liderança promove um sentido de responsabilidade mesmo na ausência do líder.

Entretanto, Raupp e Beuren (2003, p. 4) explicam que,

[...] a gestão participativa contribui para que os empregados entendam e alinhem suas ações em direção aos objetivos da empresa. A partir da participação, as pessoas assumem responsabilidades nas atividades de seu grupo. Assim, podem-se criar condições favoráveis à motivação das pessoas, à medida que lhes são dadas oportunidades, o que as faz contribuir com sua iniciativa e criatividade, visando aos objetivos organizacionais. A adoção de sistemas de gestão participativa é premissa fundamental da nova concepção de administração em empresas competitivas.

### *c) Teorias situacionais da liderança*

Chiavenato (2010) tenta explicar a liderança em um contexto mais amplo, partindo do princípio de que não existe um estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Nisto recomenda-se que o ideal seria adequar o estilo de liderança à situação, de modo a alcançar eficácia nos subordinados.

Davis e Newstrom (1992) afirmam que, dependendo da situação, a liderança pode ser positiva, quando está focalizada na recompensa e quando o colaborador for mais instruído. Mas pode ser negativa, se a ênfase é penalizar o colaborador de modo a obter maior desempenho. Entretanto, esses autores dizem que os gestores usam ambos os estilos dependendo da situação.

Conhecidos os vários fatores motivadores, Gil (2012) diz que motivar um funcionário não é tarefa fácil. Entretanto os gestores precisam conhecer as melhores estratégias motivacionais, apresentadas no tópico seguinte, para que cada funcionário se sinta motivado e esteja comprometido com os objetivos da instituição.

#### **2.1.4 Estratégias motivacionais**

Segundo Gil (2012), motivar as pessoas não é tarefa fácil, para tal cabe aos gestores a escolha de melhores estratégias que permitam construir uma motivação permanente nos seus colaboradores, conduzindo-os a altos padrões no cumprimento dos objetivos traçados, para esse fato pode se destacar as estratégias no Quadro 2.

Quadro 2 - Estratégias de motivação

ESTRATÉGIA	CARACTERIZAÇÃO
Valorizar os funcionários	Capacidade de observar as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção nos fatores relacionados ao desempenho. Adotar diferentes estilos gerenciais para cada colaborador como forma de valorizá-los.
Reconhecer avanços	Os avanços e êxitos devem ser reconhecidos com elogios sinceros. Apoiar os trabalhadores mesmo quando erram, apontando as falhas e indicando como melhorar, evitando culpá-los ou humilhá-los.
Encorajar iniciativas	Criar condições favoráveis para que os colaboradores manifestem suas próprias iniciativas, institucionalizando um sistema de recepção de sugestões, demonstrando receptividade a todas as idéias e aceitando-as mesmo que para tal seja necessário adaptá-las.
Oferecer incentivos	Embora o salário não influencie na motivação, mas pode estimular. Melhoramento de salários, incentivos como vale transporte, bolsas de estudos para os filhos, bônus de desempenho, podem contribuir para o bom desempenho.
Enriquecer as funções	Promover a divisão do trabalho por especialidades, tratar o colaborador conforme a sua especialidade e promover treinamentos formal ou informal de especialidades e procurar agregar maior diversidade e responsabilidade.
Delegar autoridade	A divisão de autoridade pode despertar e desenvolver novos talentos individuais, nisto sempre que possível delegue autoridades para planejamento de tarefas e definir com precisão o nível de autoridade de modo a manter o controle geral da situação.
Fazer avaliações	As avaliações devem possibilitar medir o desempenho e motivação das equipes. Nisto devem representar uma oportunidade para proporcionar um <i>feedback</i> regular aos colaboradores, ressaltando as conquistas e traços positivos. Também permite observar os erros e propor medidas de correção.
Promover mudanças	As mudanças trazem ansiedade nos colaboradores, nisto deve se estimular os membros a admitir que tudo pode ser melhorado através da promoção de aperfeiçoamento do seu desempenho e redefinição das atividades da empresa e sempre que possível pedir sugestões antes da sua implementação.

Fonte: adaptado de Gil (2012).

As estratégias motivacionais apresentadas no Quadro 2, se devidamente aplicadas contribuem para que os funcionários se sintam comprometidos com os objetivos propostos nas organizações.

Entretanto, para Bourdieu (2002) *apud* Flach (2010, p. 149):

[...] as estratégias são sempre limitadas, pois os indivíduos e as organizações nas quais atuam muitas vezes não sabem o que fazem, sendo que é o fazer oriundo de suas práticas que tem sentido, e não o que sabem, ou seja, as práticas têm mais sentido do que as estratégias, pois refletem o momento e o conhecimento obtido a partir de uma determinada situação vivenciada.

As estratégias motivacionais são instrumentos importantes para que as organizações possam implementar metas e planos de gestão que são abordada no sub-capítulo seguinte.

## 2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE GOVERNAMENTAL

Neste tópico são apresentadas teorias, conceitos e práticas de planejamento para a implementação de estratégias que têm relação com o alcance de metas.

### 2.2.1 Planejamento governamental

Giner-Fillol *et al.* (2013, p. 93) afirmam que “planejar consiste num processo intelectual consciente pelo qual os eventos futuros são estudados, analisados e estruturados”. Afirmam ainda que o planejamento é dividido em dois macroprocessos, que se resumem em planejamento, propriamente dito, e controle.

Planejamento é um processo que identifica as metas e os objetivos que se pretende alcançar. Entretanto, para Padoveze (2003, p. 96), “planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em uma empresa, ou em um mundo de negócios que muda constantemente”.

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 36):

[...] o planejamento orienta e fornece as diretrizes que norteiam as ações da organização na busca do alcance dos seus propósitos. É responsável pela

definição dos objetivos a serem seguidos durante todo o processo de gestão.

Para Lere (1991) *apud* Lunkes (2011), o planejamento pode estar dividido em três tipos distintos, que são:

- Planejamento estratégico, que pode ser definido para um período longo de tempo que pode variar de 5 anos ou mais, contendo informações qualitativas que irão definir o rumo que a empresa deve seguir, avaliando o ambiente onde ela vai operar e a indicação dos objetivos a serem alcançados;
- Planejamento tático, considerado um plano intermediário onde são apresentados objetivos financeiros ou não, que devem ser alcançados em datas específicas no decorrer de 3 a 5 anos; e
- Plano operacional é o plano que contém informações administrativas, detalhando todas as operações diárias.

Como o tema da presente pesquisa é “motivação para arrecadação de receitas”, há necessidade de elaboração de planos, pois isso pode influenciar nos resultados. Esse plano deve refletir a situação do antes e depois para aferir a base tributária ou os potenciais agentes contribuintes por meio de um planejamento tributário.

Gubert (2003) *apud* Young (2008, p. 97) descreve planejamento tributário como:

[...] o conjunto de condutas, comissivas ou omissivas, da pessoa física jurídica, realizadas antes ou depois da ocorrência do fato gerador, destinadas a realizar, mitigar, transferir ou postergar legal e lícitamente os ônus dos tributos.

Ainda o mesmo autor, citado por Fabretti (2005), diz que “o planejamento tributário é a atividade que estuda a priori os atos e negócios jurídicos que o agente econômico pretende realizar”.

Nesses dois conceitos de planejamento tributário, pode-se inferir que a administração tributária ao elaborar o orçamento de receitas deve considerar os fatores que possam influenciar negativa ou positivamente na arrecadação das receitas, analisando a sua base tributária e o seu crescimento pela incorporação de novos contribuintes ou a evolução da atividade econômica em geral. Essa informação pode ser corroborada pelo Gubert (2003) *apud* Young (2008, p. 98), quando afirma que:

[...] o planejamento tributário é uma reação à ação arrecadadora do fisco. Num país frequentemente assolado por crises econômicas, o empresário e o cidadão comum seguem como podem, geralmente sem qualquer ajuda do estado ou, o que é pior, contra ele.

O planejamento tributário ao traçar diretrizes das receitas a serem cobradas por um período temporal deve ter em conta que pode ocorrer algum desvio de conduta ou falha nos procedimentos. Para evitar essas falhas, são criadas equipes que monitoram os vários estágios de controle apresentados na seção seguinte.

### **2.2.2 Controle governamental**

Para tornar a gestão pública mais transparente são necessárias ações de verificação periódica ou contínua, que podem ser exercidas tanto internamente (pela própria instituição) quanto externamente (pelos outros órgãos estatais ou ainda pela sociedade em si). Fernandes (2005) *apud* Kronbauer *et al.* (2011) diz que esse controle exercido pela sociedade por meio de consulta de informações apresentadas nos seus relatórios ou pela internet, pode ser considerado a forma mais genuína, democrática e eficaz para verificação das ações públicas. Mileski (2003) *apud* Kronbauer *et al.* (2011) observa o papel de controles para o alcance dos objetivos do estado, permitindo que essas atividades sejam feitas de forma transparente, levando a credibilizar todo o processo de coleta de receitas e a sua aplicação.

Para que o planejamento seja eficaz e eficiente, há necessidade de melhoramento do controle. Para Oliveira (1994) *apud* Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 72):

Controle pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com os padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou inferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam os objetivos estabelecidos.



Entretanto, Robbins (2000, p. 141) afirma que “controle é o processo de monitorar as atividades para garantir que estão sendo realizadas conforme planejado e corrigir quaisquer desvios importantes”, o que chama atenção pela necessidade de reconhecer as etapas distintas que são: mensuração do desempenho real; comparação do desempenho real em relação ao padrão definido; e a tomada de ação gerencial para corrigir os possíveis desvios dos padrões adequados.

Para Lunkes (2010), o controle pode estar dividido em quatro categorias para que esse processo administrativo possa conduzir as organizações ao alcance dos objetivos, onde se pode citar:

- a) Controle estratégico, que consiste na verificação das relações com o ambiente, comparando as diretrizes estratégicas decisões de alteração dos objetivos em função das mudanças ocorridas que ameaçam as oportunidades da organização ou pelas falsas premissas de elaboração do plano.
- b) Controle tático, que tem por finalidade verificar e acompanhar medidas de referência ao nível médio. Consiste na verificação das relações de cada área de responsabilidade da organização e o meio ambiente e é exercido pelo nível intermediário, por meio de padrões de controle estabelecidos a partir de medidas setoriais, mas o seu foco visa o resultado global.
- c) Controle operacional, que consiste na verificação do cumprimento de metas ao nível operacional, pela análise comparativa de ações de referência e das decisões operacionais. Visa detectar os desvios e, se significativos, propor medidas corretivas caso seja necessário.
- d) Controle interno, que pode ser entendido como medidas de prevenção adotadas pela organização para se proteger de possíveis ações danosas à integridade do seu patrimônio, causadas pelos agentes internos, por meio de fraudes ou escândalos. Permite criar um sistema eficaz para reprimir ou minimizar ações perversas ou atos fraudulentos que possam ser praticados pelos gestores ou colaboradores.

Tais divisões do controle são úteis tanto para as organizações privadas como para as entidades públicas.

Para Robbins (2000, p. 145), “os esforços de controle estão voltados para uma das quatro áreas: operações, finanças, informações e comportamento humano”. Sendo o controle uma análise comparativa a partir de medidas de referências já determinadas, permite detectar

possíveis desvios, conforme está descrito no Quadro 3, no qual são apresentadas as características dos tipos de controle.

Quadro 3 - Tipos de controle de gestão

<b>TIPOS DE CONTROLE</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO</b>
Controle estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os erros que possam criar desvios no planejado, para corrigi-los e evitar reincidências;</li> <li>• Determinar o grau de execução e os possíveis desvios;</li> <li>• Fazer com que resultados obtidos estejam próximo dos resultados esperados;</li> <li>• Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando resultados de acordo com as previsões; e</li> <li>• Propor correções e melhoria do processo estratégico.</li> </ul>
Controle tático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite alterar a alocação de recursos numa área funcional, visando a alcance dos objetivos;</li> <li>• Revê os sistemas de informações entre as áreas permitindo a eficiência da organização;</li> <li>• Permite planejar o que a organização deve fazer, coordenando as atividades das varias áreas da organização, permitindo uma rápida tomada de decisões; e</li> <li>• Influencia as pessoas a melhorarem o seu desempenho.</li> </ul>
Controle operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serve para rever o quadro de pessoal;</li> <li>• Alterar o sistema de controle de vendedores;</li> <li>• Alterar os relatórios de análise de receitas e custos;</li> <li>• Determinar o processo de controle de qualidade na produção; e</li> <li>• Estabelecer a eficiência e eficácia das áreas da organização como um todo.</li> </ul>
Controle interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite salvaguardar os ativos da organização;</li> <li>• Verificar com exatidão a fidelidade dos dados e relatórios financeiros e de outros dados operacionais;</li> <li>• Trazer maior eficiência nas atividades operacionais; e</li> <li>• Comunicar e estimular o cumprimento das políticas, normas e procedimentos administrativos.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Lunkes (2010).

O controle é o processo administrativo que deve ser visto como um elemento preponderante na gestão cotidiana das organizações, fazendo a análise e monitoramento de toda informação para se descobrir possíveis desvios que comprometam o alcance dos objetivos, permitindo a alocação de recursos com a elaboração de orçamentos segundo as

necessidades de cada departamento, permitindo, deste modo, a eficiência e eficácia no desempenho global da organização.

Assim, a gestão da arrecadação tributária deve promover a verificação do comportamento das receitas, ajustando os diversos controles existentes para que o planejado seja executado. Na área pública a base da fixação da receita e da fixação da despesa é o orçamento público.

### 2.2.3 Orçamento público

O orçamento pode ser considerado um plano que contém a descrição detalhada das fontes de origem de financiamento e plano de execução de despesas. Tavares *apud* Lunkes (2011, p. 14) explica que:

Orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender as necessidades, características e objetivos da empresa no período. O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro para fazer face às despesas de suas ações.

Entretanto, para Padoveze (2010, p. 127), “orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos e considerando as alterações já definidas para o próximo exercício”.

Para Robbins (2000, p. 158):

[...] o processo orçamentário começa com a revisão das metas e estratégias globais da organização seguidas de determinação das metas por unidades e os meios para seu alcance, que depois de redigido deve ser monitorado por meio de troca constante de informações entre os vários níveis hierárquicos.

Sendo um plano, Robbins (2000) destaca cinco tipos de orçamento com ênfase para o orçamento incremental, considerado tradicional, que adota o período anterior como ponte de partida; orçamento de base zero, como o nome faz menção, parte de zero, sendo

que cada um de seus itens deve ser justificado; orçamento de cima para baixo, quando a iniciativa parte do topo da organização e orçamento de baixo para cima, quando preparado por aqueles que irão implementá-lo depois de remetido à alta direção; e, por último, o orçamento com base nas atividades, cuja alocação de custos para produzir um bem ou serviço, tem com base as atividades e serviços executados.

Orçamento público, segundo Paludo (2011, p. 8),

[...] é um instrumento de viabilização do planejamento governamental e de realização das políticas públicas organizadas em programas, mediante a quantificação das metas e a alocação de recursos para ações orçamentárias.

Trata-se de uma lei que deve, de forma clara e concisa, apresentar a estrutura da origem dos recursos bem como a sua aplicação para a satisfação das necessidades coletivas.

Sendo orçamento um plano, em contabilidade esse plano prevê a origem dos recursos (receitas) e onde esses recursos serão aplicados (despesas). Tratando-se de uma instituição de coleta de impostos para a satisfação das despesas públicas, há toda necessidade de diferenciar os termos receitas de receitas públicas e tributárias.

Segundo Ibraimo (2002, p. 11), as receitas públicas “são geralmente de natureza muito diversa com classificações por vezes complexas, cuja sede própria do seu estudo é o direito financeiro”. Na realidade Moçambicana, o autor cita as receitas patrimoniais; receitas provenientes de taxas e emolumentos; receitas provenientes de multas, juros de mora ou compensações; receitas provenientes de empréstimos públicos; receitas públicas multilaterais, bilaterais e unilaterais; e, por último, receitas provenientes de impostos.

Assim sendo, segundo o manual de procedimentos do Ministério da Fazenda (BRASIL, 2004),

Receita Pública é uma derivação do conceito contábil de Receita agregando outros conceitos utilizados pela administração pública em virtude de suas peculiaridades. No entanto, essas peculiaridades não interferem nos resultados contábeis regulamentados pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC, por meio dos Princípios Fundamentais, até porque, a macro missão da contabilidade é atender a todos os usuários da

informação contábil, harmonizando conceitos, princípios, normas e procedimentos às particularidades de cada entidade.

Jund (2008, p. 154) faz notar que:

Receita pública consiste no conjunto de ingressos financeiros, com fontes e fatos geradores próprios e permanentes, originados da ação e de atributos inerentes a instituição, que, na qualidade de elemento novo, produz acréscimos patrimoniais, sem, contudo, gerar obrigações, reservas ou reivindicações de terceiros.

Entretanto, ainda segundo o manual de procedimentos, a receita tributária são os ingressos provenientes da arrecadação de impostos, taxas e contribuições de melhoria. Dessa forma, é uma receita privativa das entidades investidas do poder de tributar: União, Estados, Distrito Federal e os Municípios (BRASIL, 2004).

Para a elaboração do orçamento de receita são seguidos quatro estágios que podem ser caracterizados no Quadro 4.

Quadro 4 - Estágios de elaboração da receita orçamentária

<b>Estágio</b>	<b>Caracterização</b>
Previsão	Corresponde a estimativa incorporada à lei orçamentária de quanto se espera arrecadar durante o exercício financeiro. Tem como objetivo estabelecer critérios mínimos para estimativa das receitas.
Lançamento	Corresponde à identificação do devedor ou da pessoa do contribuinte. Não trata de lançamento contábil, é sim do lançamento do crédito tributário, identificado o valor e o contribuinte que irá pagar os tributos e demais receitas passíveis de lançamento, incorporadas na previsão das receitas estimadas na lei orçamentária anual.
Arrecadação	Está ligada aos pagamentos realizados diretamente pelos contribuintes às repartições fiscais e à rede bancária autorizada, dos valores que lhe são devidos, quer sejam tributos, multas ou qualquer crédito ou valor.
Recolhimento	Compreende a entrega do produto de arrecadação pelas referidas repartições e estabelecimentos bancários para crédito da conta única do tesouro. O recolhimento da receita far-se-á em estrita observância ao princípio da unidade de caixa.

Fonte: adaptado de Jund (2008, p. 163-166).

Todos os planos prevêem as receitas a serem arrecadadas e despesas a executar. Entretanto, na planificação de receitas, há necessidade de observância de vários estágios, de modo que essa previsão esteja muito próxima da realidade, evitando deste modo a elaboração de plano de receitas com metas inatingíveis, que de certa forma comprometeria a realização de despesas planificadas.

As receitas são agrupadas em dois grandes grupos: receitas correntes, que são receitas que aumentam somente o patrimônio não duradouro do estado, e receitas de capital que são as que alteram o patrimônio duradouro do estado que, geralmente, têm origem em atividades não operacionais.

Entretanto, Giacomoni (2009, p. 141) aduz que são receitas correntes:

[...] as receitas tributárias, de contribuição, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e outras e, ainda, as provenientes de recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, quando destinadas a atender despesas classificáveis.

Já sobre despesas correntes, o autor (GIACOMONI, 2009, p. 141) diz que:

[...] são receitas de capital as provenientes da realização de recursos financeiros oriundos de constituição de dívidas; da conversação, em espécie, de bens e direitos; os recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privados destinados a atender despesas classificáveis em despesas de capital e, ainda, o superávit do orçamento corrente.

Para Paludo (2011, p. 126), receitas tributárias:

[...] são ingressos provenientes da arrecadação de impostos, taxas e contribuições de melhoria. Daí que salienta o mesmo autor que tributo é uma receita instituída pelas entidades de direito público, compreendendo os impostos, as taxas de contribuição nos termos da constituição e das leis vigentes em matéria financeira, destinando-se o seu produto ao custeio de atividades gerais e específicas exercida por essas entidades.

Para Jund (2008, p. 157), a “receita tributária corresponde aos impostos, taxas e contribuições de melhoria que possuem características de rendas fiscais e sujeitas a cobrança compulsória em razão da função social”.

Entretanto, Giacomoni (2009, p. 143) afirma que “receita tributária compreende apenas a receita oriunda de tributos conforme estabelecido na legislação tributária brasileira, ou seja, de impostos, taxas e contribuições de melhoria”.

Arvate e Biderman (2004) explicam que quando se estuda o sistema tributário tem que ter em conta alguns objetivos que permitem à harmonização, evitando deste modo as distorções econômicas. Para a solução desse problema cria-se um plano técnico que limita a atuação tanto de políticos, como da população, no geral.

## 2.3 REFORMA DO SISTEMA TRIBUTÁRIO

Arvate e Biderman (2004), Falar de reforma significa a necessidade de adaptar as organizações à atual realidade de modo a

acompanhar a dinâmica no contexto de mundo globalizado. Essa reforma pode-se cingir em várias frentes, quer em termos de recursos no geral, infraestrutura e no tocante à legislação adequada e atualizada. Nisto, o sistema tributário moderno deve ter um escopo de financiamento de despesas do governo e, ao mesmo tempo, deve procurar solucionar os vários objetivos que contribuem para o desenvolvimento social e econômico do País. Nota-se que os objetivos propostos no Quadro 5, muitas vezes, são conflitantes entre si, mas há toda necessidade de criação de critérios ponderados e consensuais com a sociedade.

Quadro 5 - Principais objetivos do sistema tributário

<b>OBJETIVO</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO</b>
Eficiência	Para uma dada receita tributária, deve-se otimizar a alocação dos recursos na economia
Simplicidade	É simples quando é considerado relativamente barato em relação aos custos de arrecadação do fisco em relação ao custo do contribuinte
Flexibilidade	Capacidade de responder com facilidade às mudanças nas condições econômicas.
Transparência	A transparência ocorre quando o sistema tributário traduz as preferências da sociedade e de cada indivíduo.
Equidade	A necessidade de o sistema tributário ser imparcial ou justo no tratamento dos membros, embora essa justeza tenha significados diferenciados.
Federalismo fiscal	Para os países que adotam este sistema, no caso do Brasil, o sistema tributário deve ser capaz de permitir uma autonomia financeira dos seus membros.

Fonte: adaptado de Arvate e Biderman (2004, p. 295).

Para que o sistema tributário seja eficiente, há necessidade de introdução de reformas, segundo argumentam Arvate e Biderman (2004 p. 316), afirmando que,

[...] para ter um sistema tributário eficiente, o Brasil passou por várias reformas cujo objetivo principal era de elevar a eficiência econômica e a competitividade, minorar a regressividade, reduzir a evasão fiscal e a informalidade, simplificar e por último eliminar a guerra fiscal.

Quando são propostas reformas do sistema tributário espera-se que contribuam para o desenvolvimento sócio-econômico, por meio da



implementação de políticas que permitam a simplificação dos procedimentos de modo a torná-los imparciais, eficientes e justos no tratamento dos indivíduos.

Quando se refere à simplicidade do sistema tributário, recomenda-se as instituições de fisco, a necessidade de integração de empresas de pequeno porte o direito de pagarem os impostos mensalmente de forma unificada. O valor devido e pago pode ser determinado pela receita bruta mensal extraída dos percentuais estabelecidos (ARVATE E BIDERMAN, 2004).

### **2.3.1 Sistema tributário Moçambicano**

O sistema tributário moçambicano é caracterizado por possuir uma legislação que permite regular a sua complexa estrutura de arrecadação de receitas para a satisfação das despesas da administração pública. Por isso há necessidade de que esse sistema seja eficiente, simples e barato para o contribuinte.

Para que o sistema tributário seja melhor, ele passa por várias reformas, com destaque para a modernização e até a simplificação de procedimentos, de modo a torná-lo mais próximo ao cidadão e aos contribuintes.

O sistema tributário moçambicano passou por várias reformas desde a independência do país, em 1975, do jugo colonial português. Depois do período de transição a sua estrutura era similar ao então vigente na metrópole e assim caracterizado, segundo Ibrahim (2002) e Sueia (2009) *apud*, BET (2012), fundamentado numa legislação complexa; difícil de entendimento pelos contribuintes; sem princípios de justiça fiscal e social e com forte carga tributária sobre os rendimentos. Neste período, na tributação indireta, vigoravam os impostos sobre a importação, exportação, consumo, selo e turismo, enquanto na tributação direta eram cobrados impostos sobre a contribuição industrial, e imposto sobre a aplicação de capitais que cobriam apenas 85% das receitas públicas.

Depois da independência de Moçambique, em 1975, e pela conjuntura política vigente, foi verificada a saída em massa de pessoas qualificadas, o que precipitou a construção de um sistema eficiente, tendo contribuído para o enfraquecimento da administração fiscal devido à sua complexa estrutura, já que novos funcionários e, sem experiência na área fiscal, foram recrutados para preencher as vagas, o que não evitou a redução do nível de receitas fiscais (BET, 2012).

Como forma de alavancar a economia e erradicar o subdesenvolvimento em 10 anos, o novo governo formado depois da independência, teve que abandonar o sistema herdado do governo Português com aprovação da resolução nº 5/77, de 1 de setembro, que estabeleceu a nova política fiscal (BET, 2012).

A nova política fiscal tinha como objetivos simplificar o processo de captação de rendimentos das empresas, transformando os impostos de transformação industrial, em simples impostos corretivos, fundir os impostos parcelares em apenas um, agravar a carga fiscal sobre os lucros das empresas e simplificar a legislação fiscal (BET, 2012).

Essa reforma permitiu elevar os níveis de arrecadação de receita, entretanto, depois de 1983, a economia ficou degradada, depois de severamente afetada pela guerra civil iniciada em 1977, o que causou uma redução acentuada das receitas fiscais (BET, 2012).

Para reverter essa situação, o governo introduziu uma nova reforma que se cingia no Programa de Ajustamento Estrutural (PAE), que tinha como medidas econômicas a abertura de espaço para a iniciativa privada, produção de pequena escala, liberalização de preços de produtos agropecuários de pequena espécie, reestruturação das empresas estatais, eliminação das barreiras de circulação de pessoas e bens, acesso direto de divisas para as empresas exportadoras e introdução da disciplina fiscal (BET, 2012).

Essas medidas também constavam das recomendações para adesão de Moçambique às instituições da *Bretton Woods* (IBW), Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Africano de Desenvolvimento (BAD). Entretanto, houve a necessidade de aprovação da Lei nº 3/83 de 19 de janeiro/83 e a revogação da resolução nº 5/77, o que terá se destacado pela redução do déficit fiscal e garantindo a arrecadação de receitas para financiar as atividades correntes do estado e, em caso de excedente, financiar o investimento direto estatal. Como forma de reduzir a carga fiscal, foi elaborada a nova pauta aduaneira, melhorada e com redução de algumas taxas. Para além dessas imposições, essas instituições exigiram a modernização do sistema tributário, o que levou a atualizar a Lei nº 3/87 pela Lei nº 3/98 que incluía a introdução do imposto sobre o valor acrescentado (IVA) e alteração do imposto de consumo em Imposto de Consumo Específico (ICE). Nessa reforma também foram examinados problemas relacionados com a estrutura organizacional, recursos humanos, legislação em vigor, regimes aduaneiros, utilização de inspeção pré-embarque pelas mercadorias importadas (BET, 2012).

A reforma e modernização do sistema tributário permitiram a assinatura de vários acordos com os países vizinhos para a livre circulação de pessoas e bens, com destaque para os países da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC), onde foram aprovados vários instrumentos de regulamentação e novos códigos dos impostos, tais como do IVA e do Imposto sobre rendimento de pessoas singulares e coletivas (IRPS e IRPC), o que melhorou a eficiência organizativa dos contribuintes (BET, 2012).

Como forma de alargar a base tributária, também foi aprovada a Lei nº 5/2009 de 12 de janeiro/2009, para os pequenos contribuintes, o decreto nº 34/2009 de 6 de Julho/2009, Decreto esse que estabelece as regras de desembaraço aduaneiro, e a Lei nº 7/2010 de 13 de Agosto/2010, sobre a taxa de sobrevalorização da madeira no ato de exportação, com o intuito de tornar o sistema tributário justo, flexível e mais próximo dos contribuintes. Para além desses dispositivos, o Quadro 6 apresenta a principal legislação que tem contribuído para a reforma desejada, levando à elevação dos níveis de arrecadação de receitas (BET, 2012).

Quadro 6 - Legislação tributária de Moçambique

<b>Legislação</b>	<b>Descrição</b>
Decreto nº 38/2002 de 11 de Dezembro	Aprova as regras sobre a determinação do valor aduaneiro.
Lei nº 1/2006 de 22 de Março	Cria a autoridade tributária de Moçambique.
Lei nº 2/2006 de 22 de Março	Estabelece os princípios e normas gerais do ordenamento jurídico tributário moçambicano e aplicável a todos os tributos nacionais e autárquicos.
Lei nº 32/2007 de 31 de Dezembro	Aprova o código do imposto sobre o valor acrescentado.
Lei nº 33/2007 de 31 de Dezembro	Aprova o código do imposto sobre o Rendimento de pessoas singulares.
Lei nº 34/2007 de 31 de Dezembro	Aprova o código do imposto sobre o Rendimento de pessoas coletivas.
Lei nº 1/2008 de 16 de Janeiro	Define o regime financeiro, orçamental e patrimonial das autarquias locais e o sistema tributário autárquico.
Lei nº 4/2009 de 12 de Janeiro	Aprova o código dos benefícios fiscais.
Lei nº 5/2009 de 12 de Janeiro	Cria o imposto simplificado para pequenos contribuintes, abreviadamente designado ISPC.
Lei nº 6/2009 de 10 de Março	Aprova o texto da pauta aduaneira e as respectivas instruções preliminares.
Decreto nº 34/2009 de 6 de Junho	Aprova as regras gerais do desembaraço aduaneiro de mercadorias e revoga o decreto nº 30/2002 de 2 de Dezembro.
Lei nº 18/2009 de 10 de Setembro	Introduz alterações aos artigos 51 da lei nº2/97 de 22 de março que cria a autoridade tributária.
Lei nº 19/2009 de 10 de Setembro	Procede a revisão da lei que cria a autoridade tributária de Moçambique, alterando os artigos 4, 6, 7, 8,11 e 16 da lei nº1/2006 de 22 de março.
Decreto nº 56/2009 de 7 de Outubro	Aprova o regulamento do código dos benefícios fiscais.
Decreto nº 68/2009 de 11 de Dezembro	Altera o artigo 5 do regulamento do código do imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas, aprovado pelo Decreto nº9/2008 de 16 de Abril

Fonte: ATM<sup>1</sup> (2013).

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.at.gov.mz>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

Sendo um imperativo, tanto da sociedade e dos doadores, como forma de melhorar a arrecadação das receitas públicas, foram aprovados vários dispositivos que têm contribuído grandemente para o alargamento da base tributária e ao mesmo tempo permitiu a simplificação de procedimentos, tornando o sistema tributário mais eficiente, simples e menos oneroso para os contribuintes (BET, 2012).

### 2.3.2 Principais impostos do sistema tributário Moçambicano

Atualmente o sistema tributário Moçambicano está estruturado conforme ilustra o Quadro 7.

Quadro 7 - Níveis de arrecadação de receitas em Moçambique

Nível de Arrecadação		Principais impostos
Nacional	DGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direitos aduaneiros – impostos que incidem sobre o valor das mercadorias;</li> <li>• Direitos Anti-dumping;</li> <li>• ICE – imposto de consumo específico;</li> <li>• Sobretaxas;</li> <li>• IVA – Imposto sobre valor acrescentado.</li> </ul>
	DGI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IRPC – Imposto de rendimento sobre pessoas coletivas;</li> <li>• IRPS – Imposto de rendimento sobre pessoas singulares;</li> <li>• ISPC – Imposto simplificado para pequenos contribuintes;</li> <li>• IVA – Imposto sobre valor acrescentado.</li> </ul>
Local	Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPA – Imposto pessoal autárquico;</li> <li>• IP – Imposto predial autárquico;</li> <li>• IAV – Imposto autárquico de veículos;</li> <li>• IAS – Imposto autárquico de Sisa.</li> </ul>

Fonte: ATM (2013).

Entretanto, em Moçambique, segundo a constituição da república (2004), cabe ao parlamento aprovar a criação de novos impostos, para cada nível de arrecadação. Mas a maior parte dos impostos é arrecadada ao nível da Autoridade Tributária tanto pela Direção Geral das Alfândegas para os impostos externo onde o IVA e ICE incide sobre as mercadorias importadas e pela Direção geral de Impostos para os impostos internos que também são cobrados o IVA e ICE, neste caso para bens e serviços produzidos dentro do território nacional (MOÇAMBIQUE, 2004).

Uma vez abordadas às principais teorias e legislação que dão suporte ao estudo de caso, a seguir passa-se a apresentar a metodologia da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado, inicialmente, o enquadramento da pesquisa, seguido da coleta de dados e técnicas de análise de dados e, por último, há a delimitação da pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para dar suporte às questões relacionadas ao processo de arrecadação de receitas tributárias recorreu-se à pesquisa, que, segundo Gil (2010, p. 1), é o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Para responder a essas inquietações, foi proposta a utilização de vários métodos e técnicas a seguir identificados:

Método dedutivo tratando de método que parte do geral para a particular, pretende reconhecer como verdadeiros e indiscutíveis as conclusões de maneira puramente formal. Dado que apenas é inquirida uma parte da população (GIL, 2011, p. 9).

Pesquisa descritiva com a finalidade de descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis e também à pesquisa explicativa com a finalidade de identificar os fatores que contribuem para a ocorrência do fenômeno (GIL, 2011, p. 28).

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso. O estudo é realizado na Autoridade Tributária de Moçambique, que foi criada pela Lei nº 1/2006 de 22 de Março/2006, com o objetivo de assegurar a eficácia, eficiência e a equidade na aplicação das Políticas Tributária e Aduaneira, garantindo uma maior comodidade para os contribuintes no cumprimento das obrigações fiscais e criando uma maior capacidade de detecção sobre o incumprimento e evasão fiscais.

Vide o questionário no Apêndice A.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Para responder aos objetivos propostos, foi elaborado um questionário estruturado contendo perguntas abertas e fechadas sobre o tema em análise, em que as respostas dos funcionários, inquiridos nos vários departamentos da instituição, são interpretadas usando uma escala *likert* com a graduação de 1 a 5 onde: 1- Totalmente satisfeito; 2- Satisfeito; 3- Indeciso; 4- Insatisfeito; e 5- Totalmente insatisfeito. Os dados são apresentados numa série estatística por meio de gráficos que possam descrever o fenômeno de forma simples e imediata, facilitando a visão e interpretação dos dados pelos leitores.

Tratando-se de uma instituição com 3324 funcionários, sendo 76% do sexo masculino e 24% do sexo feminino, pretende-se que a amostra seja representativa, daí que a seleção da amostra escolhida é amostragem por conglomerados, que segundo Gil (2011, p. 93):

[...] é indicada em situações em que é basicamente difícil a identificação de seus elementos, pois a instituição em estudo tem representatividade ao nível nacional e para a efetivação da pesquisa apenas será usada uma parte da população.

O questionário foi encaminhado a todos os funcionários. Entretanto, foram respondidos por 122 funcionários, dos quais 101 foram considerados válidos, é definida como uma investigação feita por meio de um conjunto de perguntas submetidas às pessoas que compõem a amostra. Em alguns casos foi utilizada a entrevista não estruturada ou informal, desenvolvida a partir de uma relação variável de perguntas, feita ao Diretor de Análise e Previsão de Receitas, que permitisse a verificação dos dados obtidos nos relatórios anuais.

Foi usada uma escala *likert*, que segundo Richardson *et al.* (2012) tem como premissa dar significado absoluto das respostas do questionário construído por perguntas abertas e fechadas com a finalidade de perceber o nível de motivação dos funcionários da Autoridade Tributária de Moçambique quanto ao processo de arrecadação de receitas, uma vez que o não alcance das metas compromete o plano da administração pública, com a não realização de despesas planificadas.



### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise e interpretação dos dados foi usada a análise estatística, com a finalidade de caracterizar o resumo dos dados e estabelecer uma relação entre as variáveis que permite o alcance dos objetivos propostos.

Para a questão aberta, apresentada no final do questionário, e por se tratar de estudo de caso, foi usada a análise qualitativa, por meio da redução dos dados e posterior simplificação, além da seleção dos dados organizados, o que possibilitou uma análise sistemática e, por último, foi feita uma revisão do significado dos dados para a sua validação (GIL, 2011).

Foi feito um cruzamento da informação sobre os fatores motivadores e outros fatores como nova legislação, novas técnicas de controle e/ou simplificação de procedimentos, para verificar quais tiveram maior peso na arrecadação de receitas.

Na medida em que o questionário foi sendo respondido, os dados foram agrupados de forma automática pela mesma ferramenta denominada pesquisa *online*, de modo a facilitar a sua análise e interpretação.

### 3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi feita na Autoridade Tributária de Moçambique, no período de 13 de Setembro a 9 de Novembro de 2013, por meio de um questionário aplicado aos funcionários e respondido de forma eletrônica por meio da plataforma de comunicação interna *Outlook*, e, pretendeu-se conhecer os fatores que tenham contribuído para o alcance das metas de receitas planificadas para o período em análise.

A pesquisa delimitou-se na coleta dos dados de arrecadação das receitas tributárias no ano de 2005 para comparação com os do período de 2006 a 2012, por meio das informações estatísticas existentes na instituição, relativos aos fatores motivadores; ademais, os dados são coletados por meio do questionário distribuído e respondidos somente pelos funcionários que atuam na arrecadação de tributos em todos os níveis hierárquicos.



## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são analisados os dados da pesquisa, que começa com a localização e caracterização da instituição pesquisada, visualizando os objetivos, sua missão, visão e valores que elevam o nível de motivação dos seus funcionários para o alcance dos objetivos. Também são tratadas as principais estratégias e políticas para o alcance da metas, evolução do nível de arrecadação de receitas, e os aspectos motivacionais adotados pelos gestores da instituição.

### 4.1 LOCALIZAÇÃO DE MOÇAMBIQUE

Segundo a Constituição da República (2004), Moçambique é um estado independente, soberano, democrático e de justiça social, com uma população estimada em mais de 20 milhões de habitantes segundo o censo de 2007. Fica localizado no continente africano, mais concretamente na África Austral. Foi uma colônia Portuguesa, que teve a sua independência proclamada no dia 25 de Junho de 1975. Faz parte de vários blocos econômicos e sociais regionais e internacionais, com destaque para a União Africana (UA), Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC), Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), Comunidade dos Países da Língua Portuguesa (CPLP), Commonwealth, da Organização da conferência islâmica, da Organização internacional francófona e membro da organização das Nações Unidas (ONU) desde a sua independência, conforme Figura 2.

Figura 2 - Localização de Moçambique



Fonte: Peperonity<sup>2</sup> (2013).

O país é limitado a norte pela Tanzânia, Malawi e Zâmbia, a leste pelo canal de Moçambique e pelo oceano Índico, e, ainda por Madagascar e ilhas Comores, a sul, pela África do Sul e Suazilândia, e, a oeste, pelo Zimbábue.

Sendo um estado democrático é baseado por princípios de pluralismo de expressão, na organização política democrática, com a realização de eleições presidenciais, parlamentares, das assembleias provinciais e autárquicas em intervalos de 5 em 5 anos.

É um país rico em recursos naturais com destaque para gás natural, energia, carvão mineral, ouro, ferro entre outros, que estão sendo descobertos nos últimos anos, fazendo deste um paraíso para as grandes empresas internacionais e destino preferencial para seus investimentos, consequentemente, aumentando a arrecadação de receitas para o estado, conforme demonstrado na Figura 3.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://peperonity.com/go/sites/mview/mozfay/24331525>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

Figura 3 - Mapa de Moçambique



Fonte: Governo de Moçambique (2013).

Moçambique é constituído por três regiões e um total de 11 províncias sendo a Região Norte constituída pelas províncias de Niassa, Cabo Delgado e Nampula, a Região Central englobando as províncias de Tete, Zambézia, Manica e Sofala e, finalmente, a Região Sul, constituída pelas províncias de Inhambane, Gaza, Maputo Província e Maputo cidade, sendo essa última a capital do país.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A Autoridade Tributária de Moçambique foi criada pela Lei nº 1/2006 de 22 de março/2006, com o objetivo de assegurar a eficácia, eficiência e a equidade na aplicação das Políticas Tributária e Aduaneira, garantindo uma maior comodidade para os contribuintes no cumprimento das obrigações fiscais e criando uma maior capacidade de

detecção sobre o incumprimento e evasão fiscais (MOÇAMBIQUE, Lei nº1/2006).

Antes da criação da autoridade tributária, a arrecadação de receitas era assegurada por duas instituições, neste caso a Direção Geral das Alfândegas e a Direção Geral de Imposto, sendo cada uma com sua estrutura independente e recursos distintos, subordinando-se ao Ministério de Plano e Finanças.

Está implantado ao nível nacional com três Direções Regionais, sendo Norte, Centro e Sul, e Sede nacional, localizada na capital do país, Maputo, e que tem a seguinte missão, visão e valores:

Missão: Coletar receitas para financiar as atividades públicas, promovendo a eficácia, eficiência e equidade na aplicação da política tributária, incluindo a aduaneira, garantindo uma maior comodidade aos contribuintes no cumprimento das suas obrigações, bem como proteger a economia e a sociedade.

Visão: tornar-se referência internacional na prestação de serviços de primeira qualidade, na coleta de receitas e na promoção e proteção da economia e da sociedade.

Valores: Confiança e respeito mútuo, equidade, integridade, transparência, cortesia, dedicação e excelência. (PLANO ESTRATÉGICO, 2011-2014).

Sendo a Autoridade Tributária um órgão do aparelho do estado com autonomia administrativa, tutelado atualmente pelo Ministério das Finanças, assegura a direção, coordenação, controle e o planejamento estratégico, bem como a gestão das atividades relativas a determinação, cobrança e controle das receitas públicas.

Segundo a Lei de Moçambique nº 1/2006 de 22 de Março/2006, são atribuições da autoridade tributária:

- a) Executar a política tributária e aduaneira, dirigindo e controlando o funcionamento dos seus serviços;
- b) Planificar e controlar as suas atividades e os sistemas de informação;
- c) Formar e qualificar os recursos humanos;
- d) Elaborar estudos e apoiar na concepção das políticas tributárias e aduaneiras.

Foram delineadas as seguintes competências à Autoridade Tributária:

- a) Implementar a política e legislação tributária e aduaneira e todas as ações de controle e fiscalização;
- b) Realizar ações de Inspeção e Auditoria Interna;
- c) Planificar estratégias de apoio às políticas tributárias e de cooperação internacional;
- d) Conceber e selecionar soluções informáticas de infra-estruturas de comunicação e de sistemas de informação; e
- e) Desenvolver Serviços de Administração e Finanças, Gestão e Logística dos recursos humanos e respectiva formação comum específica (MOÇAMBIQUE, Lei nº1/2006).

Também, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- a) Aumentar progressivamente as receitas tributárias, em geral, melhorando o desempenho operacional em todas as áreas de tributação;
- b) Simplificar o sistema tributário, reduzindo a sua complexidade;
- c) Alargar a base tributária e modernizar a Administração Tributária;
- d) Facilitar o comércio legítimo, protegendo e promovendo a economia nacional e regional, fortalecendo a segurança no comércio internacional, bem como a redução do tempo no desembaraço aduaneiro.
- e) Fortalecer a Imagem Institucional da AT e promover a consciencialização tributária do cidadão;
- f) Promover a cooperação com outros Órgãos do Estado e organismos nacionais, regionais e internacionais e harmonizar a legislação tributária e aduaneira com os padrões regionais e internacionais;
- g) Melhorar a eficiência dos serviços através da promoção da cultura de integridade;

- h) Promover estudos e assessorar o Governo em matérias de política tributária e aduaneira;
- i) Desenvolver os Serviços Administrativos e de apoio à gestão institucional, implementando uma política de formação e de gestão dos recursos humanos em conformidade com as necessidades do desenvolvimento institucional; e
- j) Implementar uma gestão orçamental, financeira e patrimonial com eficácia e transparência (MOÇAMBIQUE, Lei nº1/2006).

Para responder a essas atribuições, competências e objetivos, a Autoridade Tributária, segundo a mesma lei, tem como órgãos administrativos: o conselho superior tributário, o Presidente da autoridade tributária, o conselho diretivo e o conselho de fiscalidade, conforme o anexo A.

A Autoridade Tributária estrutura-se em Direções Gerais que compreendam, designadamente, somente serviços técnicos operacionais das áreas tributária e aduaneira e os serviços comuns de planeamento estratégico, apoio às políticas tributárias, cooperação internacional, inspeção e auditoria interna, administração e finanças, entre outras funções de apoio aos serviços técnicos.

Segundo a Lei 1/2006 de 22 de Março, a Autoridade Tributária têm a seguinte estrutura orgânica:

**Direção Geral das Alfândegas (DGA)**, tem como competência garantir no quadro da política aduaneira, a arrecadação da receita do estado cuja cobrança lhe seja cometida.

**Direção Geral dos Impostos (DGI)**, é um órgão da Autoridade Tributária de Moçambique com a função da implementação da política e legislação tributária, e de todas as ações de controle e fiscalização necessárias a prosecução das suas competências.

**Direção Geral dos Serviços Comuns (DGSC)**, tem a competência de assegurar a gestão orçamental da Autoridade Tributária de Moçambique, elaborando as propostas de orçamento e controlando a respectiva execução.

**Gabinete de Planeamento, Estudos e Cooperação Internacional**, é um órgão de serviço da Autoridade Tributária de Moçambique com a função de realizar estudos e desenvolver ações de planeamento estratégico, bem como as relacionadas com a cooperação internacional.



**Gabinete de Controle Interno**, é um órgão de serviço da Autoridade Tributária de Moçambique com a função de realizar ações de inspeção tendentes a zelar pelo cumprimento das disposições legais, fiscais e aduaneiras.

**Gabinete de Comunicação e Imagem**, é um órgão de serviço da Autoridade Tributária de Moçambique com a função de servir de elo de ligação com os órgãos de comunicação social e promover a imagem da Autoridade Tributária de Moçambique.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS DE ARRECADAÇÃO

O Plano estratégico da Autoridade Tributária de Moçambique pode ser entendido como um instrumento orientador, onde são elencados objetivos a serem alcançados num período determinado. Serve de meio de comunicação entre os *stakeholders* (governo, instituições públicas e privadas, os contribuintes e o cidadão em geral), a fim de fornecer uma administração mais desenvolvida, eficiente e eficaz, reduzindo obstáculos no processo de arrecadação das receitas. (PLANO ESTRATÉGICO, 2011-2014).

Para o período de 2011 a 2014 foram propostos três objetivos e suas respectivas estratégias com vista ao alcance dos objetivos da instituição que, praticamente representa toda a administração pública. Como objetivo primeiro que constitui a capacidade de arrecadação de receitas, que é o tema em análise, o plano previu a intensificação de ações de auditoria e fiscalização a todo território nacional, incluindo a promoção de campanhas de educação fiscal e popularização de imposto por meio de sensibilização e inscrição dos contribuintes, além da criação de ações da promoção da integridade e combate a corrupção. Assim, o primeiro objetivo é:

*a) Aumentar a arrecadação de receitas de uma forma sustentável*

Para alcançar este objetivo foram planeadas 5 (cinco) estratégias, as quais são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Estratégias para aumentar a arrecadação de receitas

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>LINHAS DE AÇÃO</b>
Incrementar o nível de cobrança de receitas anuais em conformidade com a dinâmica de crescimento econômico do país.	Assegurar a cobrança de receitas provenientes dos impostos internos e do comércio externo em conformidade com as metas fixadas
Fortalecer as medidas para a melhoria do cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras	Realizar estudos tendentes a sustentação da reforma fiscal e aduaneira e atualização da legislação
	Realizar de inspeções, fiscalizações e auditorias fiscal e aduaneira.
	Gerir a dívida tributária
	Implantar unidades de cobrança de receitas fiscais e aduaneiras em todo território nacional
Reforçar a estratégia de cooperação internacional e regional	Promover assinaturas, implementação e monitoria de acordos comerciais internacionais e regionais, evitando a dupla tributação, evasão fiscal e melhoria do ambiente de negócios em Moçambique.
	Definir o melhor quadro legal, institucional e de procedimentos do processo de integração regional com os países da SADC, OMA e União africana.
	Mobilizar os parceiros de cooperação internacional para apoio financeiro e técnico para a reforma tributária e consolidação do funcionamento da autoridade tributária de Moçambique.
Promover a educação fiscal, tendo em vista a popularização do imposto e o alargamento da base tributária, incluindo nela o setor informal	Promover a educação fiscal para facilitar o cumprimento das obrigações fiscais
	Promover a prestação de assistência aos agentes económicos e demais contribuintes e expansão dos serviços de atendimento ao contribuinte
	Simplificar os procedimentos nas declarações e nos pagamento de impostos
Desenvolver um sistema eficaz de controle dos grandes contribuintes.	Implementar o aplicativo que permita a gestão dos grandes contribuintes
	Incluir as grandes empresas no sistema de controle de grandes contribuintes

Fonte: adaptado Plano Estratégico da AT, (2011-2014).

Aumentar a arrecadação de receitas pode ser um objetivo principal, entretanto, para o alcance desse objetivo, a Autoridade Tributária, tem de modernizar e simplificar os seus serviços de modo a tornar o sistema tributário mais eficiente e eficaz, fazendo-o menos oneroso para os contribuintes por meio da introdução de mecanismo de controle dos grandes contribuintes, da promoção da educação fiscal, que reduza a evasão e fraudes fiscais com a introdução de uma legislação que se adéque aos desafios atuais, tendo em conta as relações com os países vizinhos, da SADC, OMA e da União Africana, pela assinatura de protocolos de cooperação. Mas para que esse objetivo seja alcançado com sucesso, foram elencados outros que servissem de meio auxiliar, que se tornou o segundo objetivo.

*b) Modernizar e fortalecer a administração tributária*

Para alcançar este objetivo, foram planejadas 4 (Quatro) estratégias as quais são apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Estratégias para modernizar e fortalecer a administração

<b>Estratégias</b>	<b>Linhas de ação</b>
Fortalecer o sistema de gestão de recursos humanos e melhorar a qualidade de vida dos funcionários	Dispor de recursos humanos suficientes, qualificados e motivados.
	Criar uma instituição do ensino superior para a formação em matérias de finanças pública e tributária.
	Capacitar áreas específicas e especializadas.
Melhorar o sistema de gestão para garantir que as operações sejam bem implementadas.	Gerir as mudanças e avaliação do grau de cumprimento das tarefas.
Melhorar as infra-estruturas e adquirir bens, serviços e equipamentos que garantam o funcionamento efetivo da autoridade tributária.	Construir, ampliar e apetrechar os edifícios.
	Adquirir bens, serviços e outros equipamentos que garantam o funcionamento efetivo da autoridade tributária.
Fortalecer uma cultura organizacional na autoridade tributária.	Promover à ética e a integridade.
	Promover a prestação de contas e cumprimento da legislação e dos procedimentos.

Fonte: adaptado Plano Estratégico da AT, (2011-2014).

Quando se fala de modernizar e fortalecer a estrutura administrativa, isso tem a ver com a gestão dos recursos humanos e financeiros. Para que esse objetivo fosse alcançado, houve a necessidade de motivar os funcionários, por meio de introdução de políticas de formação de quadros capazes de interpretar a legislação de forma correta e com capacidade de uso de equipamentos modernos de coleta de receitas. Quanto aos meios materiais, houve a necessidade da melhoria de condições de trabalho com a construção e reabilitação de edifícios, tendo sido criadas boas condições de trabalho de modo a melhorar o clima organizacional que contribuísse para promoção ética e integridade dos funcionários, havendo a necessidade permanente de prestação de contas. Para que esse objetivo alcançasse sucesso, houve a necessidade de desenvolver tecnologias de informação que permitissem a previsão, análise e monitoramento de toda informação no que tange a receitas tributárias de forma mais célere.

*c) Desenvolver tecnologias de informação e comunicação*

Para alcançar este objetivo foi planejada a estratégia de modernizar processos de negócios da administração tributária por meio da aplicação de tecnologias de informação e comunicação, além da manutenção do funcionamento dos sistemas já existentes. Para a realização dessa estratégia, foram propostas as seguintes ações estratégicas:

- Desenhar e conceber um sistema informático moderno (e-Tributação), para a gestão tributária.
- Implantar softwares modernos para a gestão aduaneira (Janela única eletrônica e o correspondente sistema de gestão aduaneira)
- Realizar a manutenção corretiva e evolutiva dos sistemas já existentes, enquanto se desenvolvam novos sistemas modernos.

Como último objetivo, para responder ao primeiro e o segundo objetivos, a Autoridade Tributária, para além da manutenção do sistema informático em uso, precisou modernizá-lo, introduzindo novos *softwares* para a cobrança de receitas, tais como o e - tributação e a janela única eletrônica que permitissem aos contribuintes melhor eficiência e eficácia no que tange ao cumprimento das suas obrigações de forma mais rápida e cômoda.

#### 4.4 EVOLUÇÃO DA RECEITA NA AUTORIDADE TRIBUTÁRIA

As receitas são a base para o sustento das despesas públicas. Quando essas não acompanham o crescimento econômico, medidas devem ser tomadas, partindo da análise dos pontos que influenciam na fraca coleta de receitas ou na identificação de meios eletrônicos eficientes para o efeito. Para se ter a noção do comportamento da arrecadação de receitas tributária recorreu-se ao boletim de estatísticas da Autoridade Tributária de Moçambique, no qual foram apresentados as receitas cobradas no período de 2000 a 2005, antes da criação da Autoridade Tributária e o posterior a esta. Na Tabela 1 são apresentadas as receitas arrecadas no período de 2000 a 2005.

Tabela 1 - Receita de Moçambique (período de 2000 – 2005)

(unidade: Milhões de meticais)

Receitas correntes						Receitas de capital	Totais
Descrição	Receitas fiscais			Receitas não fiscais	Receitas consignadas		
	Imposto sobre rendimento	Imposto sobre bens e Serviços	Outros impostos				
2000	1.033,53	5.524,37	288,64	297,60	216,63	100,00	7.460,77
2001	1.519,15	6.646,80	333,17	299,86	331,04	340,80	9.470,82
2002	2.120,80	8.016,10	344,69	529,71	345,98	6,53	11.363,81
2003	2.412,88	8.757,59	2.456,73	741,23	210,13	483,00	15.061,56
2004	3.503,10	9.238,75	2.142,16	671,13	387,36	34,95	15.977,45
2005	4.430,79	11.199,07	2.394,32	1.496,00	297,90	1.123,67	20.941,75
Sub-totais	15.020,25	49.382,68	7.959,71	4.035,53	1.789,04	2.088,95	80.276,16

Fonte: Moçambique, BET (2012).

Comparando-se os valores de receitas arrecadadas nesse período, nota-se uma evolução tímida, já que o valor total arrecadado representa apenas a receitas cobradas em 2011, cinco anos depois da criação da Autoridade Tributária, cujos dados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Receita de Moçambique (período de 2006 – 2012)

(unidade: Milhões de meticaís)

Receitas correntes						Receitas de capital	Totais
Descrição	Receitas fiscais			Receitas não fiscais	Receitas consignadas		
	Imposto sobre rendimento	Imposto sobre bens e Serviços	Outros impostos				
2006	6.351,40	14.490,13	1.300,59	2.554,07	1.767,42	1.333,06	27.796,67
2007	9.271,54	17.224,81	1.468,74	2.457,31	2.201,16	1.850,07	34.473,63
2008	11.722,75	19.231,84	1.460,84	2.401,05	2.633,34	1.740,26	39.190,08
2009	13.726,83	23.880,18	1.786,85	3.033,98	3.609,12	1.528,02	47.564,98
2010	18.480,06	32.888,42	2.340,09	4.069,49	4.389,85	1.398,22	63.566,13
2011	24.887,51	40.489,81	2.891,31	5.223,68	5.777,78	1.849,09	81.119,18
2012	36.770,76	44.668,53	3.218,25	5.275,49	6.902,60	1.779,41	98.615,04
Sub-totais	121.210,85	192.873,72	14.466,67	25.015,07	27.281,27	11.478,13	392.325,71

Fonte: Moçambique, BET (2012).

Com a entrada em funcionamento da Autoridade Tributária, as receitas tiveram um incremento assinalável. Talvez seja resultado de novas políticas de arrecadação de receitas que foram apresentadas no plano estratégico, que permitiram desanuviar as zonas de penumbra que contribuíam negativamente no alcance das metas e pela introdução de novas técnicas eficientes e eficazes de controle e monitoramento, permitindo que houvesse comprometimento, tanto dos funcionários e dos contribuintes, evitando deste modo as fraudes e evasões fiscais, que de certa forma

contribuíam negativamente na coleta das receitas. Esses dados podem ser visualizados de forma desmembrada na Tabela 3.

Tabela 3 - Receita de Moçambique (principais impostos de 2006 – 2012)

(unidade: Milhões de meticais)								
Principais Impostos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Totais
IRPC	2.535,52	4.364,92	5.721,52	7.337,90	9.794,73	14.235,25	24.678,08	68.667,92
IRPS	3.784,36	4.859,06	5.957,21	6.341,55	8.629,24	10.578,17	12.009,89	52.159,48
ISPC	0,00	0,00	0,00	2,14	23,85	48,15	81,82	155,96
Direitos Aduaneiros	3.286,44	3.834,65	3.627,89	4.137,52	5.264,32	6.725,64	7.565,94	34.442,40
IVA	9.385,02	11.314,02	12.969,59	16.974,93	24.164,64	29.523,04	32.235,47	136.566,71
ICE	1.818,66	2.076,13	2.634,36	2.767,73	3.459,46	4.241,12	4.858,21	21.855,67
Outros	6.986,66	8.024,85	8.279,50	10.003,21	12.229,88	15.767,81	17.185,64	78.477,55
<b>Total</b>	<b>27.796,66</b>	<b>34.473,63</b>	<b>39.190,07</b>	<b>47.564,98</b>	<b>63.566,12</b>	<b>81.119,18</b>	<b>98.615,05</b>	<b>392.325,69</b>

Fonte: Moçambique, BET (2012).

Em relação à cobrança dos principais impostos, nota-se uma evolução significativa a partir de 2008, que pode estar na origem da entrada em funcionamento dos megaprojetos, responsáveis na produção de energia, gás e petróleo e as empresas mineradoras responsáveis na exploração do carvão mineral nas bacias de Moatize, em Tete. Entretanto, há que realçar que o contributo dessas empresas ainda é insignificante, por as terem beneficiado de isenção na sua fase de implementação, pois, por enquanto, elas se limitam ao pagamento de Imposto sobre Rendimento de Pessoa



Singular (IRPS). Também em 2009 foi aprovada a lei nº 5/2009 de 12 de Janeiro, que cria o Imposto Simplificado para Pequenos Contribuintes (ISPC), específico para pequenas empresas cujo rendimento anual fosse de até dois milhões e quinhentos mil Meticais, aproximadamente equivalente a USD 85 mil, o que também contribuiu para o melhoramento das metas e consequentemente para o seu cumprimento. Na categoria de outros, são apresentados pequenos impostos, como de Selo, SISA, sobre a reconstituição nacional, sobre sucessões de doadores, sobre jogos, sobre veículos nas regiões onde ainda não são constituídos como autarquias locais. Para melhor percepção da evolução do nível de arrecadação de receitas é apresentado o valor de receita anual planificada e executada na Tabela 4.

Tabela 4 – Metas de Arrecadação da Receita de Moçambique (Período 2006-2012)

Ano	Planificado	Executado	Variação %
2006	27.013,00	27.796,66	2,9
2007	33.275,00	34.473,63	3,6
2008	38.802,00	39.190,07	1,0
2009	46.224,00	47.564,98	2,9
2010	57.421,00	63.566,12	10,7
2011	79.158,00	81.119,18	2,5
2012	97.538,00	98.615,04	1,1

Fonte: Moçambique, BET (2012).

Nesta Tabela 4, notou-se o sobrecumprimento de 10,7% da receita executada em relação a planificada em 2010. Entretanto, essa evolução pode estar relacionada com a entrada em vigor da Lei nº5/2009, de 12 de janeiro de 2009, que cria o imposto simplificado sobre pequenos contribuintes (ISPC) e a contribuição dos megaprojetos no que

tange ao pagamento de imposto sobre rendimento. Para melhor percepção da evolução do nível de arrecadação de receitas é apresentado o valor de contribuição dos megaprojetos na Tabela 5.

Tabela 5 - Contribuição de receitas (Mega-projetos)

(unidade: Milhões de meticais)						
<b>Mega - Projetos</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Totais</b>
Energia	455,43	786,00	1.374,52	778,38	1.253,96	<b>4.648,29</b>
Gás Natural e petróleo	176,56	54,54	833,80	836,13	2.109,90	<b>4.010,93</b>
Recursos Minerais	962,16	233,70	341,43	746,06	1.774,89	<b>4.058,24</b>
Outros	547,16	404,54	476,38	442,66	517,85	<b>2.388,59</b>
<b>Total</b>	<b>2.141,31</b>	<b>1.478,78</b>	<b>3.026,13</b>	<b>2.803,23</b>	<b>5.656,60</b>	<b>15.106,05</b>

Fonte: Moçambique, BET (2012).

Na Tabela 5 nota-se uma ligeira evolução das receitas que se justifica pelo fato de que na medida em que o investimento vai se implantando, vai aumentando a sua mão de obra e isso vai melhorar a contribuição nos anos subsequentes.

Quanto à evolução das receitas por cada Direção Operacional da Autoridade Tributária que se resume na arrecadação de impostos externos e internos pelas Direções Gerais das Alfândegas e de Impostos, os dados são apresentados na Tabela 6.

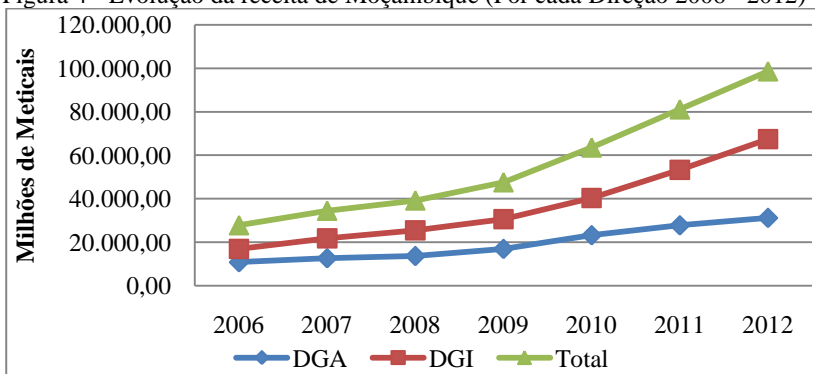
Tabela 6 - Receita da Moçambique (Por cada direção 2006 – 2012)

(unidade: Milhões de meticaís)				
Descrição	DGA	DGI	Total	Evolução
2006	10.853,60	16.943,06	27.796,66	100,00
2007	12.686,55	21.787,09	34.473,64	124,02
2008	13.706,92	25.483,15	39.190,07	140,99
2009	16.971,76	30.593,22	47.564,98	171,12
2010	23.251,15	40.314,97	63.566,12	228,68
2011	27.775,74	53.343,44	81.119,18	291,83
2012	31.207,26	67.407,79	98.615,05	354,77
Sub Totais	136.452,98	255.872,72	392.325,70	

Fonte: Moçambique, BET (2012).

Os dados apresentados na Tabela 6 ilustram o grau de realização de receitas referentes aos impostos internos e externos referentes ao período de 2006 a 2012. Na Figura 4, pode ser visualizada a evolução da execução das metas de arrecadação em duas Direções operacionais e em relação a execução total no que tange a Autoridade Tributária de Moçambique.

Figura 4 - Evolução da receita de Moçambique (Por cada Direção 2006 - 2012)



Fonte: Moçambique, BET (2012).

Nesta Figura 4, ficou evidente que a evolução acentuada regista-se a partir de 2009, talvez pelos fatores enumerados nos parágrafos

anteriores, onde foram aprovados novos dispositivos, e a entrada em funcionamento dos megaprojetos.

Esses dados podem trazer a imagem do comprometimento da estrutura de administração tributária quanto ao alcance de metas para a satisfação das despesas públicas e que podem ser corroboradas com os dados da Tabela 7, onde é visualizada a tendência de redução do financiamento externo ao orçamento geral do estado Moçambicano, que foi um dos objetivos traçados no seu plano estratégico.

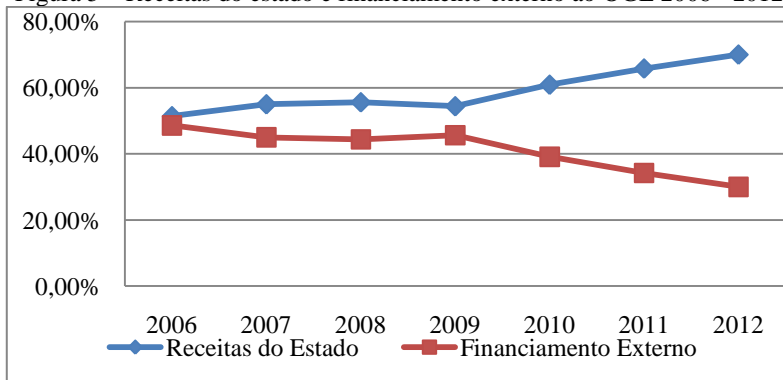
Tabela 7 - Evolução da contribuição dos impostos no OGE

Ano	Receitas do estado	Financiamento Externo
2006	51,40%	48,60%
2007	55,00%	45,00%
2008	55,60%	44,40%
2009	54,40%	45,60%
2010	60,90%	39,10%
2011	65,80%	34,20%
2012	70,00%	30,00%

Fonte: Moçambique, BET (2012).

Para se ter a noção das fontes de financiamento do Orçamento Geral de Estado (OGE) de Moçambique, o dados apresentados na Tabela 7, também podem ser visualizados na Figura 5.

Figura 5 – Receitas do estado e financiamento externo ao OGE 2006 - 2012



Fonte: Moçambique, BET (2012).

Se forem comparados os dados da Tabela 7 ou Figura 5, com a entrada em funcionamento da Autoridade Tributária e segundo o seu plano estratégico, que prevê a redução do peso da co-participação de apoio externo ao orçamento geral do estado, passando as receitas públicas a serem única fonte de financiamento, nota-se que de 51,40% em 2006, atualmente as receitas públicas contribuem em 70%.

Para que, de fato, uma economia seja estável há toda necessidade de controle de variações cambiais. Mas em economias frágeis, como é o caso Moçambique, nem sempre isso é possível, daí que os planos e as previsões das receitas devem ser feitos com muita cautela, por não representar um crescimento real. Para ilustrar a oscilação cambial, vide os dados apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Taxa de câmbio no primeiro dia de cada mês no período de 2005 - 2012

<b>Descrição</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Janeiro	18,66	23,63	25,64	23,55	24,99	27,41	32,75	27,04
Fevereiro	18,37	24,10	25,65	23,90	25,31	27,43	31,95	27,00
Março	18,52	24,62	25,62	24,00	26,12	27,52	31,01	27,21
Abril	18,91	25,08	25,65	24,08	26,57	27,71	30,70	27,64
Maior	21,50	25,21	25,71	24,08	26,46	34,06	30,53	27,43
Junho	23,95	25,18	25,77	24,02	26,47	33,61	29,63	27,73
Julho	24,38	25,05	25,61	23,91	26,55	34,41	28,54	27,81
Agosto	24,33	25,04	25,50	23,87	26,59	35,63	27,76	28,12
Setembro	24,41	25,09	25,63	23,97	26,73	36,66	27,05	28,59
Outubro	24,61	25,08	25,64	24,00	27,41	35,81	27,01	28,66
Novembro	26,59	25,10	24,22	24,32	27,27	35,76	26,93	29,24
Dezembro	26,32	25,16	24,33	24,32	27,27	35,27	26,77	29,69
<b>Valor Médio</b>	<b>22,55</b>	<b>24,86</b>	<b>25,41</b>	<b>24,00</b>	<b>26,48</b>	<b>32,61</b>	<b>29,22</b>	<b>28,01</b>

Fonte: Moçambique BM (2005 -2012).

Durante o período em análise, nota-se que as receitas da Autoridade Tributária tiveram uma evolução de 254% em 2012 em relação ao ano de 2006, se analisado em moeda local, tendo como base o primeiro ano de sua entrada em funcionamento. Mas, como o país vive uma oscilação constante do dólar como moeda de referência, a Tabela 9

da uma ideia real da evolução da receita nesse período, em que fixa-se em 214% em 2012 se comparado com o ano de 2006.

Tabela 9 - Receita da AT em moeda externa (USD)

Valor em USD ao Câmbio Médio Anual				
Descrição	DGA	DGI	Total	Evolução
2006	436.588.897,83	681.539.018,50	1.118.127.916,33	100,00
2007	499.273.907,91	857.421.881,15	1.356.695.789,06	121,34
2008	571.121.666,67	1.061.797.916,67	1.632.919.583,33	146,04
2009	640.927.492,45	1.155.333.081,57	1.796.260.574,02	160,65
2010	713.006.746,40	1.236.276.295,61	1.949.283.042,01	174,33
2011	950.572.895,28	1.825.579.739,90	2.776.152.635,18	248,29
2012	1.114.147.090,32	2.406.561.585,15	3.520.708.675,47	314,88
Sub Totais	4.925.638.696,85	9.224.509.518,56	14.150.148.215,41	-

Fonte: adaptado Moçambique, BET (2012).

Os dados da Tabela 9 servem para ilustrar os níveis de execução das receitas da Direção Geral das Alfândegas – DGA e Direção Geral de Impostos – DGI no período de 2006 a 2012, período em que entrou em funcionamento a autoridade tributária. Nesse período também foi verificado o crescimento econômico que foi freado pela oscilação permanente da taxa câmbio de 24,86 MT, valor médio anual a uma unidade do Dólar Americano em 2006, se situou em 28,01 MT, valor médio anual em 2012, com o valor mais alto, sido verificado em setembro de 2010, o que pode ter contribuído negativamente nas receitas arrecadas e, consequentemente, nas metas se a taxa cambial tivesse sido constante.

Para ilustrar essa realidade, recorre-se aos dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) sobre o índice de desenvolvimento humano, apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 - Variação do índice de desenvolvimento humano de 2005 - 2012

<b>Ano de Ref.</b>	<b>Publicado</b>	<b>Posição</b>	<b>Expectativa de vida</b>	<b>Taxa de Alfabetização</b>	<b>Taxa de Matrícula</b>	<b>PIB per capita</b>	<b>IDH</b>
2005	2007/2008	172	42,8	38,7	52,9	1.242	0,384
2007	2009	172	47,8	44,4	54,8	802	0,402
2010	2010	165	48,4	1,2	8,2	854	0,284
2011	2011	184	50,2	1,2	9,2	898	0,322
2012	2013	185	50,7	1,2	9,2	906	0,327

Fonte: PNUD (2005 – 2012).

No período de 2005 a 2007, o valor de PIB per capita é referente a dados dos anos anteriores e no período de 2007 os índices de alfabetização e matrícula foram estimados tendo em conta a estimativa do banco mundial e os dados estatísticos em relação à idade global e projeções específicas de alfabetização; entretanto, a partir de 2010 passou-se a ter os dados reais. Numa análise simples, pode-se observar que o crescimento econômico apresentado pode ser irrealista, pois que se o posicionamento de Moçambique está a regredir da posição 172, em 2005, para 185, em 2012, e ao mesmo tempo o valor do PIB per capita decresceu dos \$1.242, em 2005, para \$906, em 2012, embora os dados de 2005 fossem estimados.

Entretanto, como forma de alargar a base tributária, segundo os dados apresentados no plano estratégico, foi estabelecido um regulamento, que em seu artigo 9, determina a obrigatoriedade da menção do Número Único de Identificação Tributária (NUIT) nas atividades de licenciamento de atividade comercial, nas operações de importação de bens e serviços, nas operações de crédito, seguradoras e demais entidades financeiras e outras situações definidas como obrigatórias conforme a lei em causa, o que terá contribuído no fluxo de registro de novos contribuintes conforme os dados apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Evolução de registro de contribuintes de 2005 - 2012

<b>Ano</b>	<b>Registro de NUIT</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Evolução</b>
Antes de 2005	290.727	290.727	100,00
2006	100.122	390.849	134,44
2007	189.930	580.779	199,76
2008	191.632	772.411	265,68
2009	188.199	960.610	330,41
2010	261.125	1.221.735	420,23
2011	327.602	1.549.337	532,91
2012	506.254	2.055.591	706,05
Total	2.055.591	-	-

Fonte: Moçambique, BET (2012).

Sendo o aumento de arrecadação de impostos para os cofres do Estado o primeiro objetivo apresentado no plano estratégico de 2011-2014, houve a necessidade de aumentar o número de potenciais contribuintes. Essa evolução também é visível nas receitas arrecadadas, pois, se em 2006 o país contava apenas com 290 mil contribuintes, em 2012 a Autoridade Tributária tem registrado mais de 2 milhões de contribuintes, o que de certa forma contribui para a elevação das metas e o seu cumprimento. Também com a introdução do ISPC para os comerciantes informais que, antes, pela falta de um dispositivo legal não pagavam impostos, permitiu-se alargar a base tributária, embora não se note o peso da sua contribuição nos primeiros anos de entrada em vigor da Lei nº 5/2009 de 12 de Janeiro, nos quais já foram registrados 9 mil contribuintes em 2009, e registrada uma evolução acelerada, situando-se em mais de 119 mil contribuintes em 2012, conforme ilustra a Tabela 12.



Tabela 12 - Evolução de registro de contribuintes do ISPC de 2009 - 2012

Ano	Registro Contribuintes de ISPC	Acumulado	Evolução
2009	9.040	9.040	100,00
2010	33.130	42.170	466,48
2011	46.341	88.511	979,10
2012	31.450	119.961	1327,00
Total	119.961	-	-

Fonte: Moçambique, BET (2012).

Apesar dessa evolução, atualmente o número de contribuintes cresceu e novas medidas devem ser tomadas tendo em conta que o país tem atualmente mais de 20 milhões de habitantes e que metade deste número representa a população ativa, logo, pode-se assumir que o número de contribuintes ainda está aquém das expectativas em relação ao universo da população total de Moçambique.

#### 4.5 IDENTIFICAÇÕES DE ASPECTOS MOTIVACIONAIS

Para identificar os aspectos motivacionais, a análise cingir-se-á em dados gerais que versam sobre a identidade dos respondentes, fatores motivacionais e análise dos principais impostos.

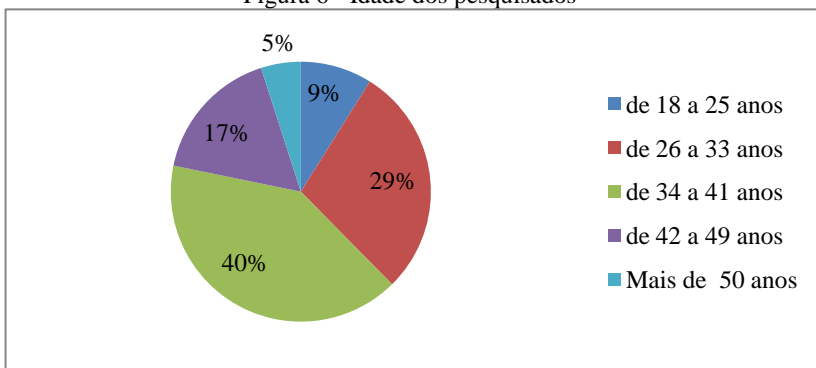
##### 4.5.1 Análise de dados gerais

Para se aferir a situação dos colaboradores, foram elaboradas questões gerais sobre o gênero, idade, sexo, estado civil, grau de instrução, tempo de serviço, local de afetação e direção de atividade.

De acordo com os dados coletados, a amostra ficou em 71% de sexo masculino contra 29% do sexo feminino do total de 101 respondentes válidos contra 122 de participação do total de 3324 funcionários.

Desse universo, a maioria é composta por indivíduos de 34 a 41 anos, que se fixou em 40%, em seguida vieram os indivíduos de 26 a 33 anos, representando 29%, e a minoria foi composta por colaboradores de 42 a 49 anos, na ordem de 5%, conforme os dados apresentados na Figura 6.

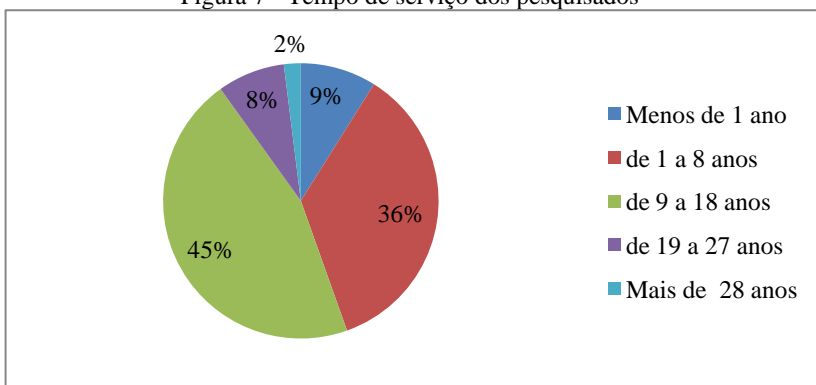
Figura 6 - Idade dos pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Figura 7 podem ser corroborados com os da Figura 6, em que a maioria dos colaboradores tem entre 1 e 18 anos de serviço, para os quais os dados foram distribuídos da seguinte maneira: 36% para os de 1 a 8 anos de serviço, 45% para os de 9 a 18 anos de serviço e, por último, 2% para colaboradores com mais de 28 anos de serviço. Vale salientar que na administração pública moçambicana, os colaboradores possuem dois critérios de aposentadoria: primeiro, quando atinge 32 anos de serviço ou, na segunda opção, que pode ser quando o colaborador atinge 60 anos se for do sexo masculino e 55 anos quando se trata de sexo feminino.

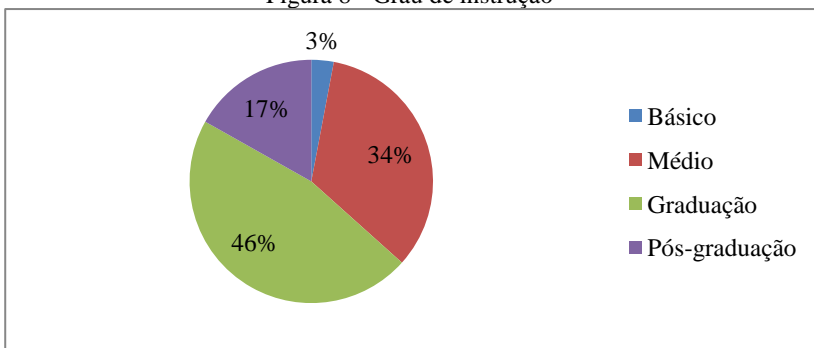
Figura 7 - Tempo de serviço dos pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange aos dados da Figura 8, nota-se que a maioria dos colaboradores tem o nível de graduação, tendo se fixado em 46%. Em seguida, com 34%, estão os com nível médio e, por último, com 3%, encontram-se aqueles com o nível básico de escolaridade. Esses dados também podem justificar a razão do alcance das metas, visto que os colaboradores têm a noção e compreendem as instruções e a legislação em vigor para o alcance dos objetivos planejados pela instituição.

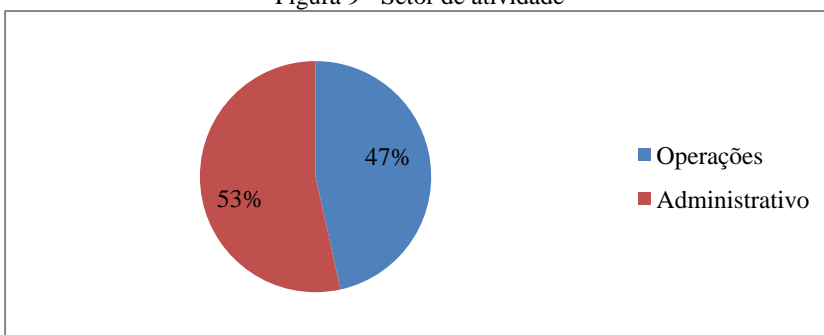
Figura 8 - Grau de instrução



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à Figura 9, os dados apresentados mostram que 53% dos pesquisados trabalham na área administrativa, que está localizada na sede nacional e nas sedes regionais, onde o sistema de comunicações interna é mais eficiente se comparado com os das áreas operacionais.

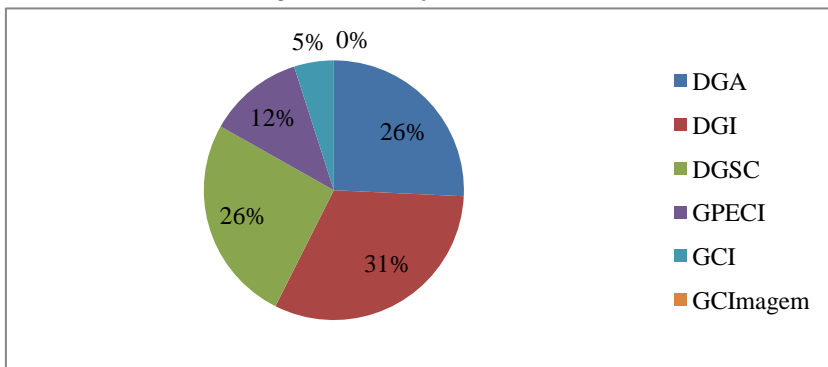
Figura 9 - Setor de atividade



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Figura 10 nota-se que a maioria dos respondentes pertence à Direção Geral dos impostos, com 31%, seguida das Direções Gerais das Alfândegas e Serviços Comuns, ambos com 26% e não houve nenhum respondente do Gabinete de Comunicação e Imagem.

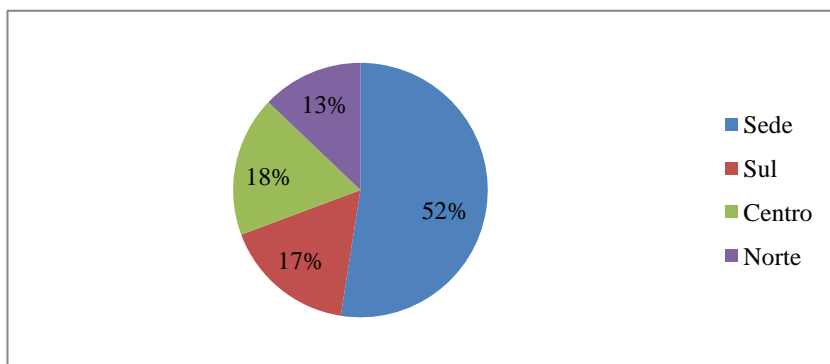
Figura 10 - Direção de atividade



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados da Figura 11, pode se observar que 52% dos colaboradores que responderam ao questionário trabalham na sede, seguidos de 18% que correspondem aos da Região centro, 17% da Região sul e, por último, 13% na Região norte.

Figura 11 - Região pesquisada



Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados apresentados dão uma ideia geral da percepção do tema em análise e facilitam a análise dos dados por parte do pesquisador

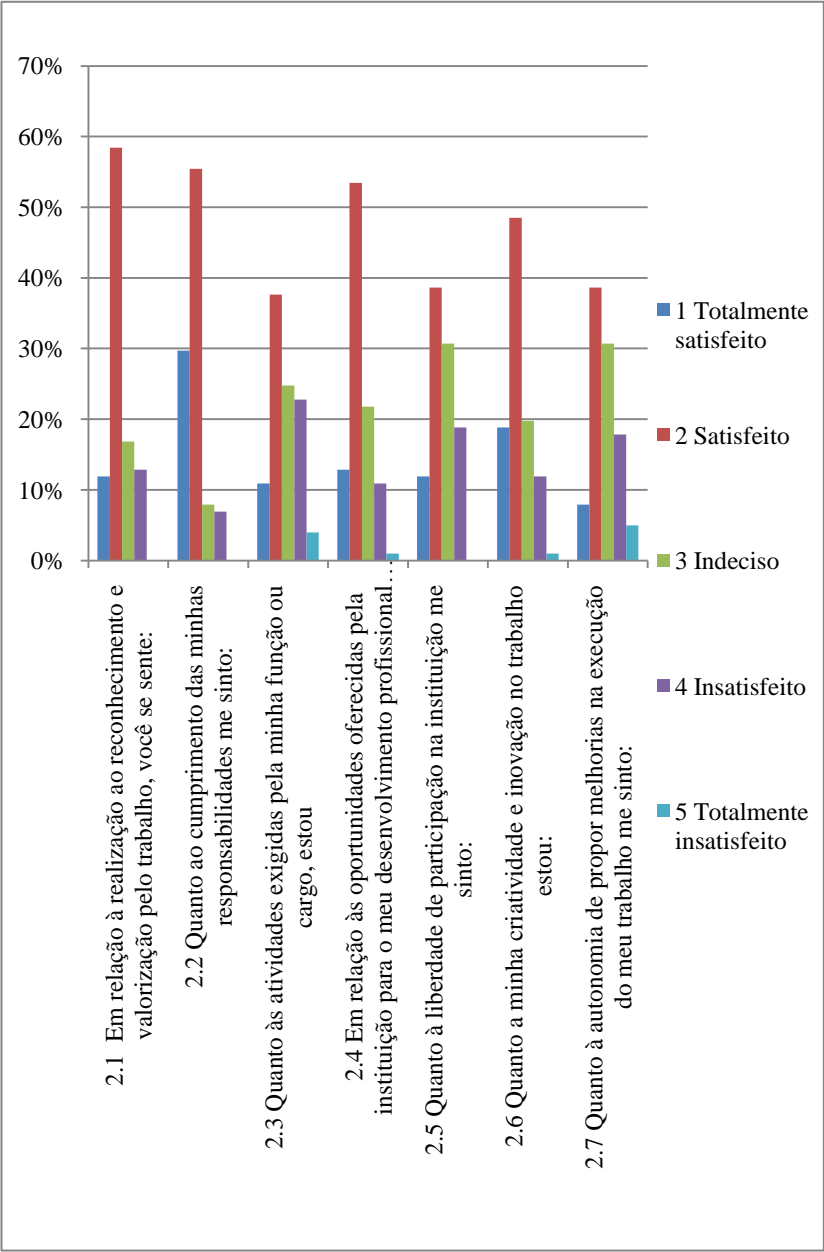
para que se esteja mais próximo da realidade, evitando deste modo trazer juízos irreais ou fora do contexto.

#### **4.5.2 Fatores motivacionais**

Os fatores motivadores, para a análise, foram agrupados em três categorias, sendo os fatores higiênicos apresentados na Figura 12, os fatores motivadores na Figura 13 e, por último, outros fatores motivadores na Figura 14, com a finalidade de perceberem-se as reais causas ou fatores que podem ter contribuído no melhoramento na arrecadação de receitas e no cumprimento das metas planificadas.

Nesta Figura 12, que versa sobre os fatores higiênicos, pode-se afirmar que os funcionários estão satisfeitos com as condições de trabalho oferecidas e se sentem valorizados quanto ao cumprimento das suas obrigações, além de que têm a liberdade de propor melhorias e participarem com ideias para o alcance dos objetivos da instituição.

Figura 12 - Fatores higiênicos (internos)



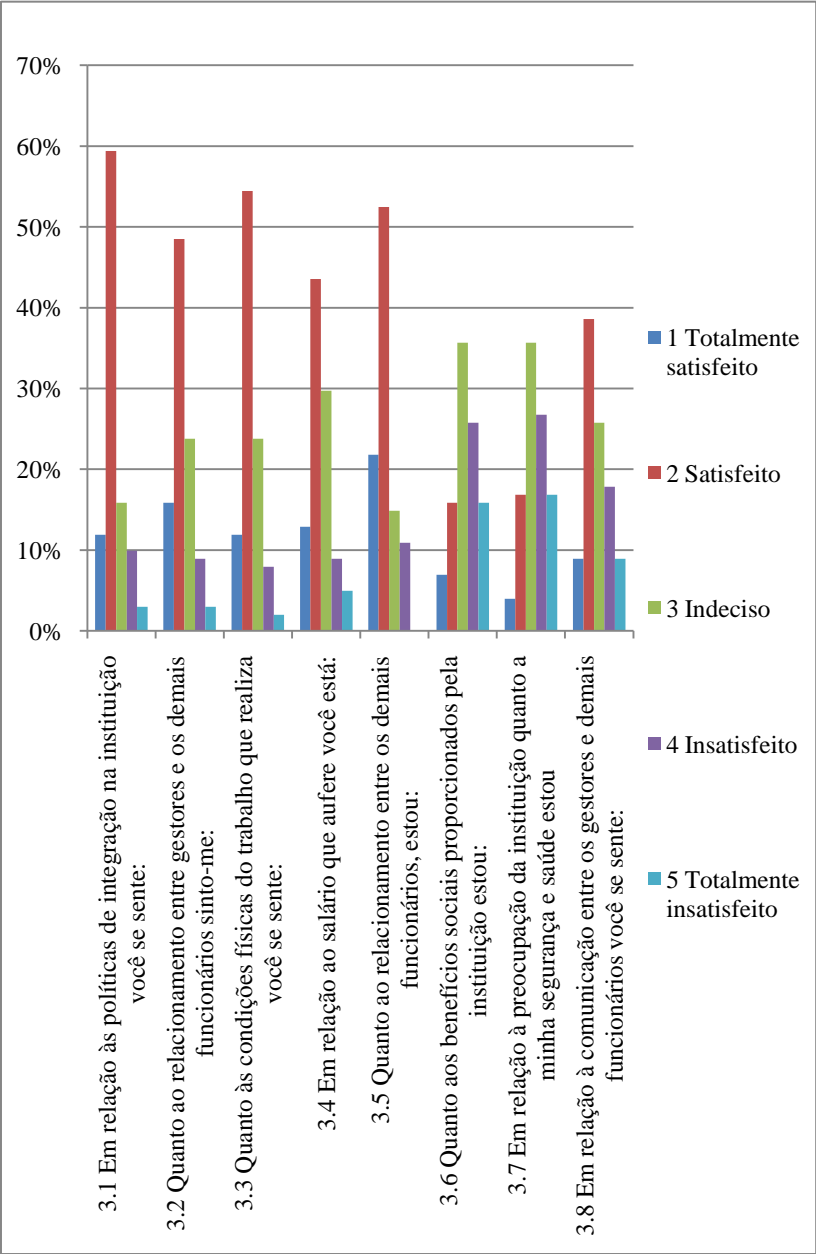
Fonte: Dados da pesquisa.

A sua satisfação pode ser visualizada na Figura 12 onde a maior porcentagem dos pesquisados assumiram estar satisfeitos em relação aos fatores higiênicos, em que a maior porcentagem foi verificada nos itens seguintes: reconhecimento e valorização no trabalho; cumprimento das responsabilidades na instituição; e oportunidades oferecidas para o desenvolvimento profissional, onde se fixou acima dos 50%.

Entretanto, já na Figura 13, pela análise das respostas, nota-se que os pesquisados estiveram divididos quanto aos fatores motivadores, fazendo crer que não se sentem felizes com os benefícios sociais proporcionados pela instituição e quanto à preocupação da instituição no que tange a questões de segurança e saúde dos funcionários.

Para se ter uma ideia geral dos dados, nota-se que em relação aos restantes fatores motivadores os funcionários estão satisfeitos, na percepção dos funcionários, em que são apresentados na Figura 13.

Figura 13 - Fatores motivadores (externos)

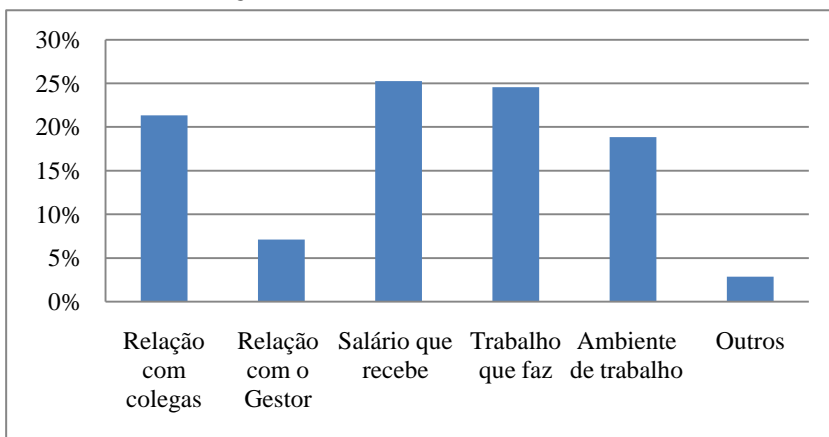


Fonte: Dados da pesquisa.



Nesta Figura 13, é visualizada a percepção dos pesquisados que, pelos dados apresentados, sentem-se satisfeitos quanto aos itens: integração na instituição; relacionamento entre os funcionários e estes com os gestores; condições físicas de trabalho e o salário que auferem. Em relação aos fatores efetivamente motivadores, foram obtidas as seguintes respostas que são apresentadas na Figura 14.

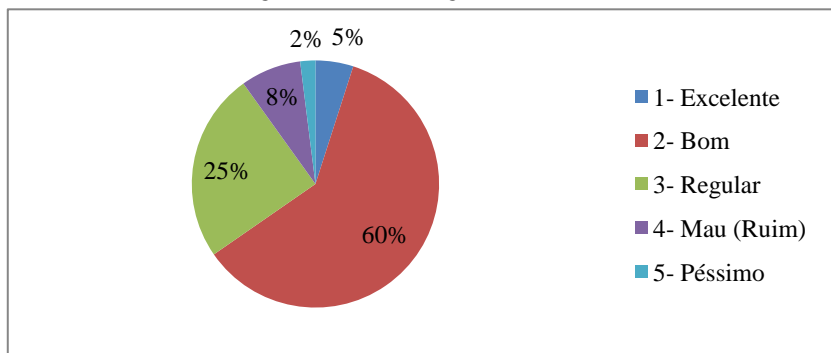
Figura 14 – Outros fatores motivadores



Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta questão, procura-se identificar os fatores que mais motivam os colaboradores para o alcance dos objetivos, dos quais foram identificados três. Conforme ilustra a Figura 14, pode-se citar em ordem de aprovação: salário que recebe; trabalho que faz; e por fim relação com colegas. Essa informação pode ser corroborada com os dados da Figura 15 na qual se procurou analisar o clima organizacional da instituição pesquisada.

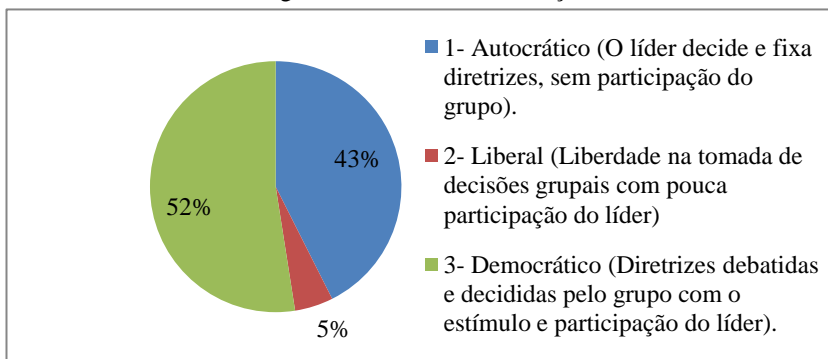
Figura 15 - Clima organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta Figura 15, os pesquisados acreditam que o clima organizacional é bom, tendo se fixado em 60%. Essa percepção pode ser considerada válida tendo em conta os vários fatores motivadores analisados nos gráficos anteriores. Quanto ao estilo de liderança da instituição pesquisada os dados são apresentados na Figura 16.

Figura 16 - Estilos de liderança



Fonte: Dados da pesquisa.

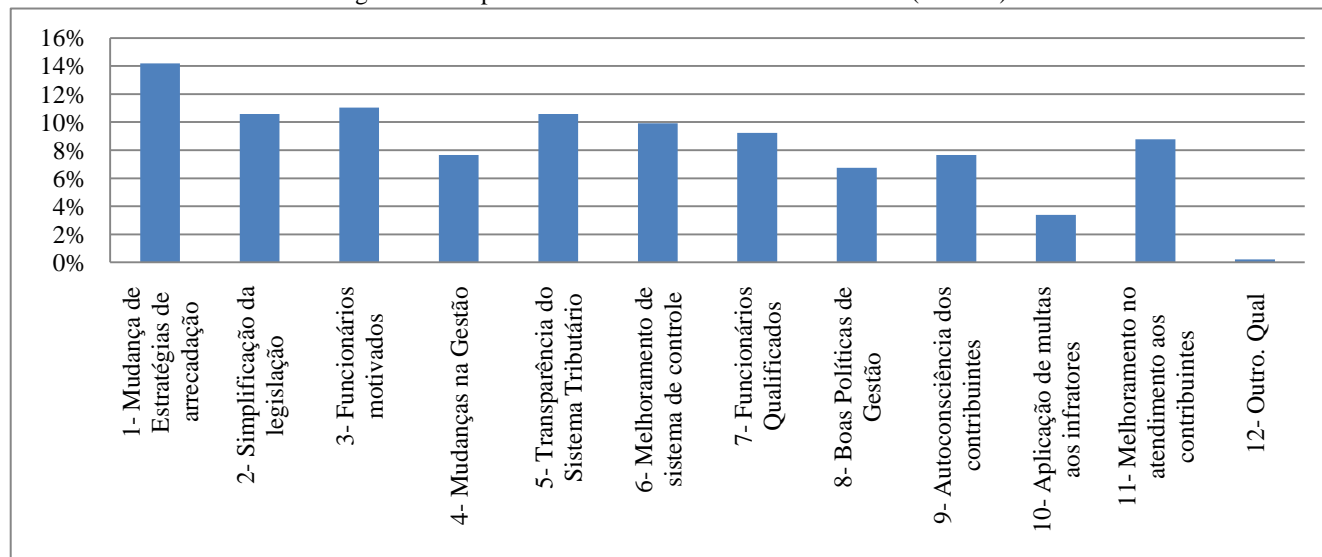
Nesta Figura 16, a maioria dos pesquisados assumem que os gestores são democráticos na ordem de 52%, embora alguns os definem como autocráticos. Isso pode estar relacionado com a estrutura de cada direção de atividade, pois no caso da Direção Geral das Alfândegas, onde é seguida uma estrutura paramilitar, muitas vezes os gestores fixam os objetivos sem consulta dos demais membros. Também pode estar relacionado ao tipo de atividades e seus respectivos planos

operacionais, em que muitas das vezes não há espaço para consultas, de modo a se evitar fuga de informações.

#### **4.5.3 Análise dos principais impostos**

Como a presente pesquisa visava identificar os fatores que contribuíram para o alcance das metas de receitas, foram apresentados alguns itens prováveis de modo a se aferir os mais prováveis. Na Figura 15, são analisados esses fatores quanto ao Imposto de Rendimento de Pessoas Coletivas (IRPC).

Figura 17 - Imposto de Rendimentos de Pessoa Coletiva (Jurídica)

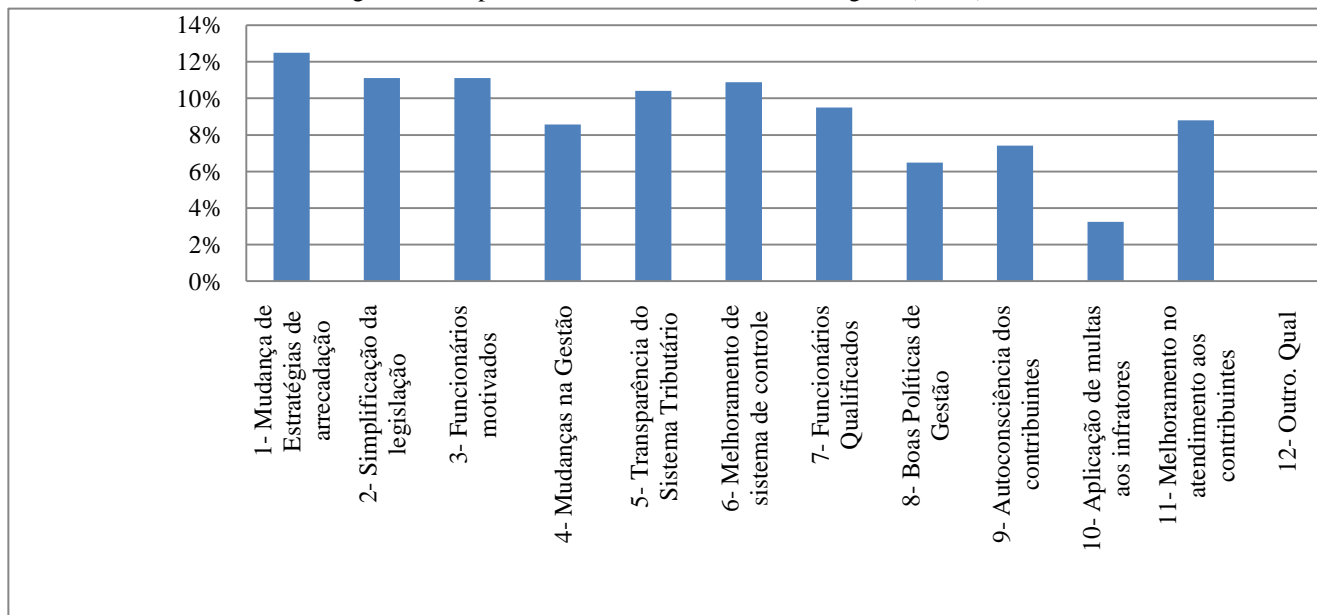


Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta Figura 17, pode-se notar que os pesquisados acreditam que as mudanças de estratégias; funcionários motivados; e transparência do sistema tributário estejam na origem do alcance das metas planejadas para este tipo de imposto. Em relação a outros, foram reportadas questões como educação fiscal aos contribuintes ou a população ativa sobre as vantagens de pagamento de impostos para o desenvolvimento do país. Em relação a este imposto, os

fatores motivadores não têm o peso forte em relação à mudança de estratégias de arrecadação. Nota-se que pela fusão dos vários fatores tenha contribuído bastante para o alcance das metas.

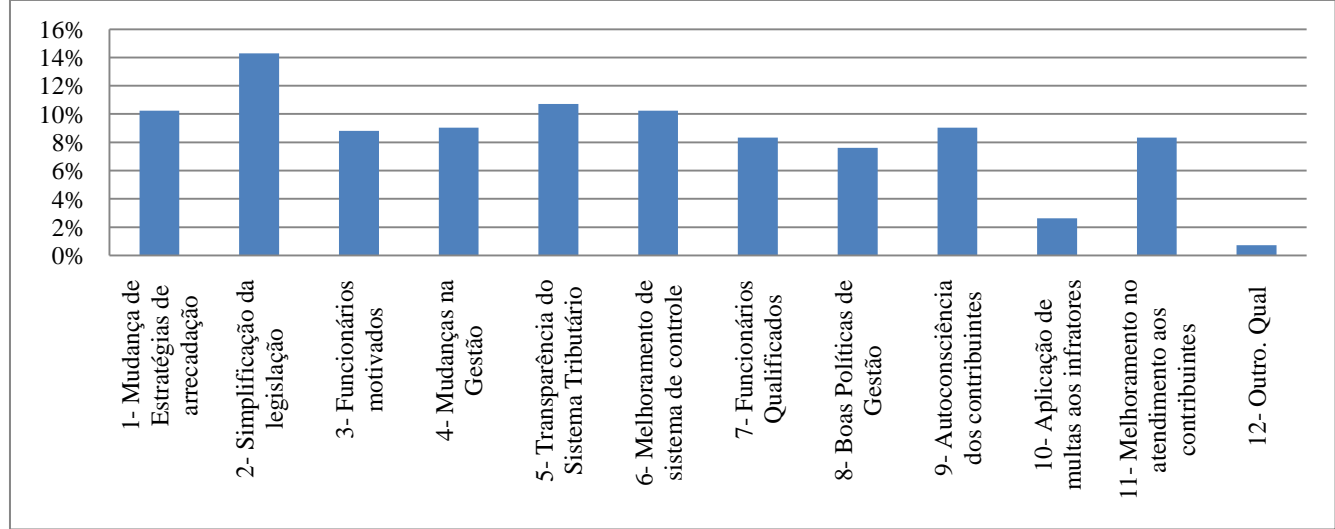
Figura 18 - Imposto de Rendimentos de Pessoa Singular (Física)



Fonte: Dados da pesquisa.

Já na Figura 18, no que se refere ao Imposto de Rendimento de Pessoa Singular (IRPS), os pesquisados acreditam que a mudança de estratégia; funcionários motivados; e a simplificação da legislação tributária está na origem no melhoramento e alcance da meta prevista para esse imposto, mais uma vez os fatores motivacionais se posicionado em segundo plano juntamente com a simplificação da legislação e melhoramento do sistema de controle, destaque vai para o melhoramento no atendimento aos contribuintes e funcionários qualificados.

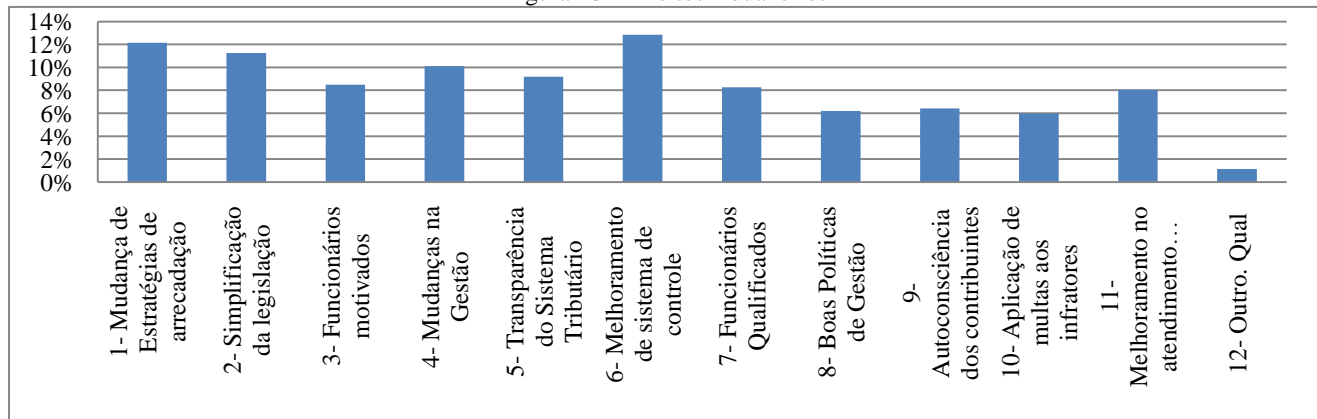
Figura 19 - Imposto Sobre Pequenos Contribuintes



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 19 são apresentados os itens prováveis na percepção dos pesquisados sobre as motivações acerca do cumprimento das metas no que tange ao imposto sobre pequenos contribuintes, onde se destaca a simplificação da legislação tributária, a transparência do sistema tributário e o melhoramento de sistema de controle. Sobre a motivação neste imposto, os pesquisados acham que isso apenas complementou o alcance da meta prevista, tendo se posicionado em sétimo lugar se analisado em relação aos outros fatores como simplificação da legislação, transparência do sistema tributário, sistema de controle, mudança de gestão e autoconsciência dos contribuintes. Salientar que esse é um imposto novo que foi criado pela Lei nº 5/2009 de 12 de Janeiro. Em relação a outros, foram reportadas questões como educação fiscal, campanhas de popularização do imposto aos contribuintes e ao cidadão em geral.

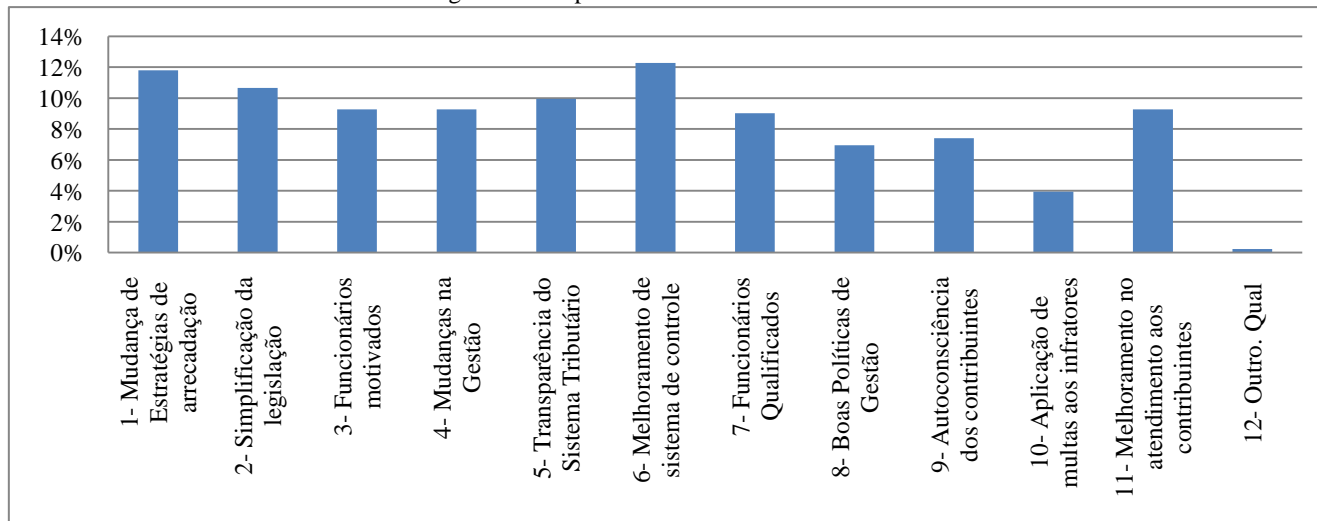
Figura 20 - Direitos Aduaneiros



Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta Figura 20, no que se refere a direitos aduaneiros, são apresentados como itens prováveis na percepção dos pesquisados o melhoramento do sistema de controle; a mudança de estratégias; e a simplificação da legislação fiscal e aduaneira. Em relação a outros, foram reportadas questões como criação de novo sistema de desembaraço aduaneiro e a introdução da Janela Única Eletrônica (JUE). Neste imposto os fatores motivadores se posicionaram em sexto plano seguido de melhoramento do sistema de controle, mudança de estratégias de arrecadação, simplificação da legislação, mudança de gestão e transparência do sistema tributário.

Figura 21 - Imposto sobre o Valor Acrescentado

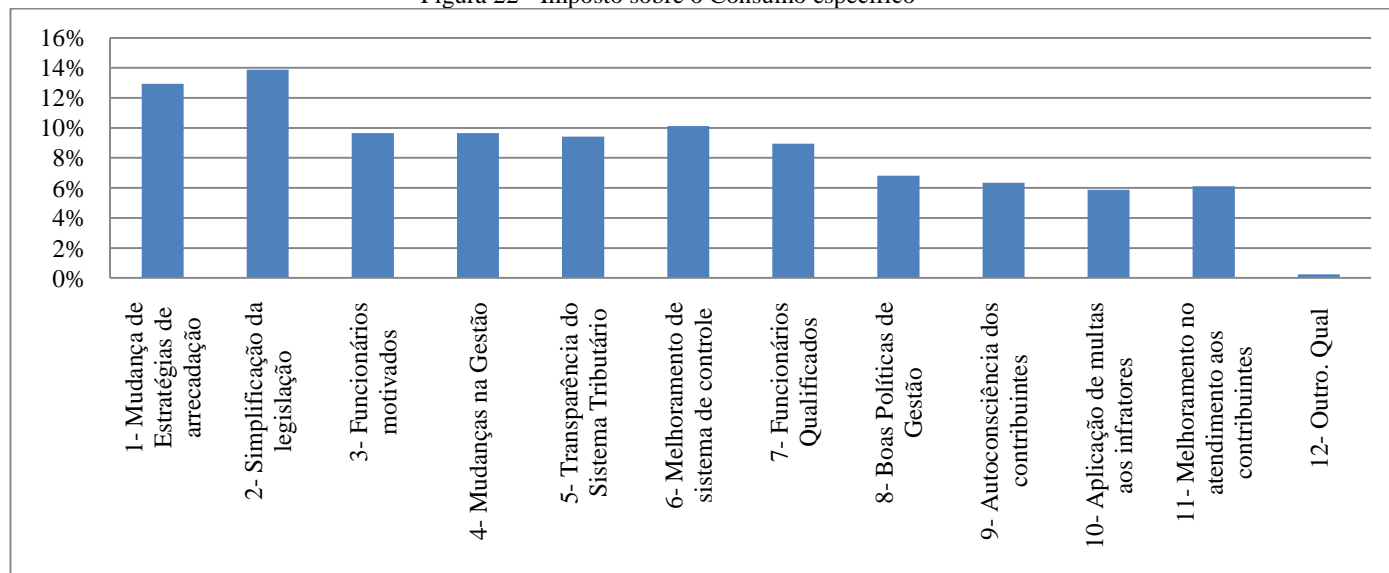


Fonte: Dados da pesquisa.



Em relação ao Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), que é cobrado tanto com os impostos internos e externos, segundo a Figura 21, os pesquisados acreditam que o melhoramento do sistema de controle; a mudança de estratégias; e a simplificação da legislação pode contribuir para o alcance de metas para esse imposto. Em relação a outros, foram reportadas questões como melhoramento da fiscalização.

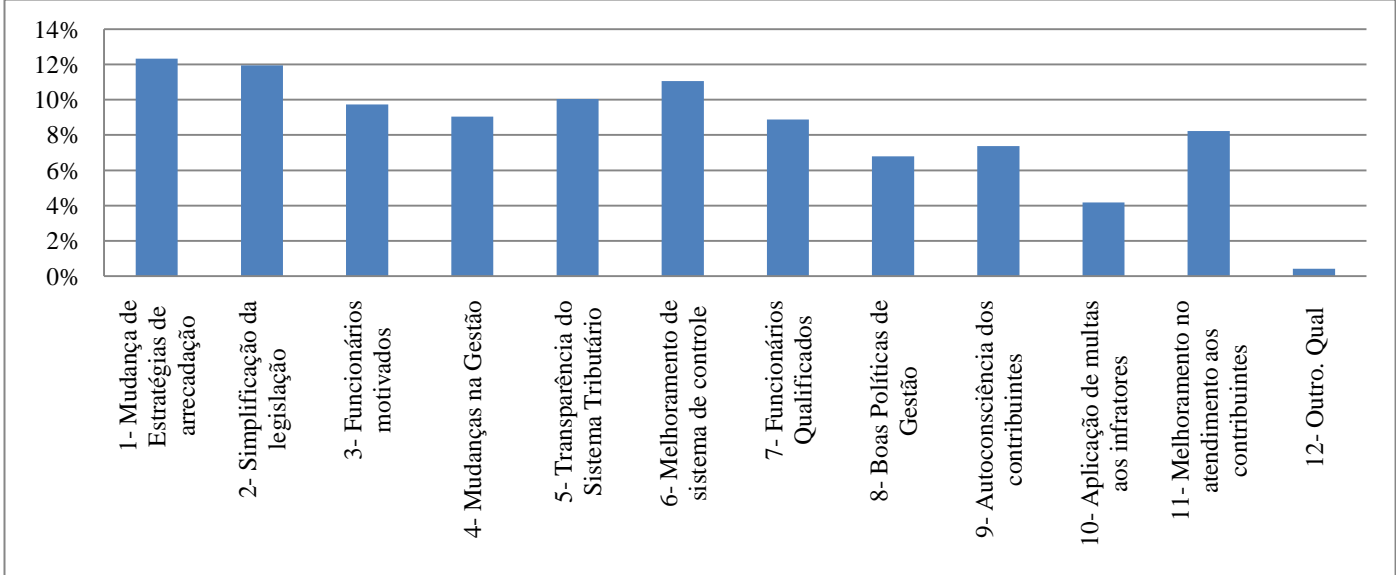
Figura 22 - Imposto sobre o Consumo específico



Fonte: Dados da pesquisa.

Já na Figura 22, os pesquisados acreditam que imposto sobre consumo específico ICE, teve a sua meta alcançada devido à simplificação da legislação, mudança de estratégias e melhoramento do sistema de controle. Esse imposto é cobrado nas indústrias transformadoras e na importação de bens de luxo. Em relação a outros, foram reportadas questões como melhoramento da fiscalização.

Figura 23 - Análise global dos principais impostos



Fonte: dados de Pesquisa

Nesta Figura 23, pode-se notar que os pesquisados acreditam que as mudanças de estratégias, simplificação de procedimentos, melhoramento de sistema de controle, transparência do sistema tributário, funcionários motivados e funcionários qualificados, estejam na origem do alcance das metas planificadas para os principais impostos. Em relação a outros, foram reportadas questões como educação fiscal aos contribuintes ou a população ativa sobre as vantagens de pagamento de impostos para o desenvolvimento do país. Embora os fatores motivadores não têm o peso forte em relação à outros fatores, nota-se que a fusão dos vários fatores tenha contribuído bastante para o alcance das metas.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões sobre o objetivo da pesquisa e algumas recomendações para futuras pesquisas.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Autoridade Tributária de Moçambique, Criada pela Lei nº 1/2006 de 22 de Março, pela fusão de duas Direções Gerais de Impostos e das Alfândegas, é responsável pela coleta de receitas para satisfação das necessidades públicas. Para o cumprimento desse pressuposto, a motivação pode desempenhar um papel preponderante. Entretanto, Bowditch e Buono (1992), Kondo (1994), Davis e Newstrom (1996), Robbins (2000) e Gil (2012), afirmam que a motivação pode não ser único fator motivacional, pois no decurso as instituições passam por várias reformas, que é o caso da Autoridade Tributária que experimentou várias reformas do seu sistema tributário com a finalidade de melhorar cada vez mais a arrecadação de receitas.

A pesquisa limitou-se a identificar os fatores que contribuíram para o alcance das metas de receita na Autoridade Tributária, em que foram elencados alguns objetivos específicos: O primeiro consistia na identificação do comportamento de arrecadação considerando que, de 2006 a 2012, período em análise na presente pesquisa, a receita teve um crescimento assinalável na ordem de 254%, em 2012, se comparando com o ano de criação da Autoridade Tributária em 2006.

Para o segundo objetivo que versa sobre as estratégias adotadas, da análise feita pode-se dizer que essas foram eficazes e eficientes, permitindo a modernização e simplificação de todo sistema tributário, tornando-o acessível e menos oneroso para os contribuintes.

No que tange ao último objetivo foram identificados fatores motivacionais, tais como o salário que recebe, trabalho que faz, relação com colegas e o clima organizacional em si, nos quais destaca-se a melhoria nas condições de trabalho, pela construção e melhoramento de infraestruturas incluindo aquisição de novo mobiliário e diverso material informático para responder aos novos *softwares* de coleta de impostos.

Pelas respostas dos respondentes, nota-se que para além dos fatores motivacionais, tanto internos como externos defendidos por vários autores como Maslow, Frederick Herzberg e McGregor, outros fatores podem ter contribuído no processo de arrecadação de receitas tributárias tais como: mudança de estratégias de arrecadação;

simplificação da legislação; transparência do sistema tributário; e melhoramento do sistema de controle e fiscalização.

Entretanto, segundo Gil (2012), motivar os funcionários não é tarefa fácil, mas, os gestores devem esforçar-se através de uso de técnicas e estratégias que os leve ao comprometimento com os objetivos propostos, como foi o caso da Autoridade Tributária, em que identificou três objetivos e várias estratégias para arrecadação de receitas, que na presente pesquisa mostraram ser eficientes e eficazes no alcance das metas.

Como contribuição para o meio acadêmico, salienta-se pelo fato de contribuir com conhecimentos para a necessidade do uso de melhores estratégias para o alcance dos objetivos. Em relação à Autoridade Tributária, sendo a instituição encarregue de arrecadar receitas para a satisfação das despesas públicas, a pesquisa contribui com registros e informação de como as políticas e estratégias adotadas permitiram o alcance de metas, desafiando vários fatores e a conjuntura vigente.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Tratando-se de estudo de caso, recomenda-se que outras pesquisas sejam feitas para se aferir se outros fatores têm contribuindo para o processo de arrecadação de receitas, no qual haja uma maior participação dos funcionários;

Investigar os processos de construção de metas de arrecadação tributárias a serem atingidas;

Utilizar, além da estatística descritiva, a estatística inferencial, para verificar até que ponto determinantes relações e diferenças são sistemáticas;

Por fim, recomenda-se ainda que futuras pesquisas venham analisar o comportamento da despesa em relação à arrecadação da receita ou em relação ao desempenho econômico.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, Luiz. **Uma contribuição para a formação de auditores independentes na perspectiva comportamental**. 2002. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ARVATE, P. BIDERMAN, C. **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BOWDITCH, James L. BUONO Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Ministério da Fazenda/Secretaria do Tesouro Nacional. **Receitas públicas**: manual de procedimentos. Brasília. DF, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAVIS, K.; NEWSTROM J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. Volume II. São Paulo: Cengage Learning, 1996.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, Jonh W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.

FLACH, L. Captação de recursos e práticas organizacionais no Terceiro Setor. **Revista Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 7, n. 7, p. 143-177, jan./jun. 2010.

GASPARETTO, V. O papel da contabilidade no provimento de informações para avaliação do desempenho empresarial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ano 1, n. 1, p. 11-40, jul./dez. 2004.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. 14ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GINER-FILLOL, A. RIPOLL-FELIU, V. M; LUNKES, R. J; ROSA, F. **S. Gestão portuária: com caso prático no Porto de Valência** (Valenciaport). Editora insular: Florianópolis, 2013.

HITT, Michael A; MILLER, C Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. Tradução e revisão técnica Tereza Cristina Padilha de Souza, 3 ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2013. 489p.

IBRAIMO, I. **O direito e a fiscalidade: um contributo para direito fiscal moçambicano**. Editor ART C, Registrado no INLD, sub o número: 3070/RLIND/2002.

JUND, S. **Administração, orçamento e contabilidade pública: teoria e 850 questões**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KONDO, Y. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. Tradução de Dario Ikuo Miyake; revisão técnica de Afonso Carlos Correia Fleury. São Paulo: Editora Gente, 1994.

KRONBAUER, C. A.; KRUGER, G. P. ; OTT, E.; NACISMENTO, C. J. Análise de inconsistências apontadas pelo TCE/RS em auditorias municipais: estudo do controle externo da gestão pública. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 12, 2011, p. 48-78.

LUNKES, R. J. **Controle de Gestão: estratégico, tático operacional, interno e de risco**. São Paulo: Atlas, 2010. 152p.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 192p.



LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D. **Controladoria**: na cooperação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009. 192p.

MASLOW A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MOÇAMBIQUE. **Autoridade Tributária de Moçambique**. Balanço de execução da política fiscal e aduaneira de março de 2013.

MOÇAMBIQUE. **Autoridade Tributária de Moçambique**. Boletim de estatística tributária, edição – zero. Março de 2012.

MOÇAMBIQUE. **Autoridade Tributária de Moçambique**. Plano estratégico de 2009-2010.

MOÇAMBIQUE. **Autoridade Tributária de Moçambique**. Plano estratégico de 2011-2014.

MOÇAMBIQUE. **Autoridade Tributária de Moçambique**. Relatório de atividades desenvolvidas pela Autoridade tributária de Moçambique de 2006 -2012.

MOÇAMBIQUE. **Imprensa nacional de Moçambique E.P.** - Constituição da República de Moçambique, edição 2011, Maputo. 131p.

MOÇAMBIQUE. Lei nº 1/2006 de 22 de Março. **Cria a Autoridade tributária de Moçambique**. **Imprensa nacional**, Maputo, 22 de março de 2006, I-serie, n. 12. p. 1.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PALUDO, A. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Pioneira, 2003.

PALUDO, A. **Orçamento público, administração financeira e orçamentária e lei de responsabilidade fiscal: teorias e questões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PNUD. Relatório do Desenvolvimento Humano. **Fighting climate change:** human solidarity in a divided world 2007/2008. Disponível em:<<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-20078>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

PNUD. Relatório do Desenvolvimento Humano. **Overcoming barriers:** Human mobility and development 2009. Disponível em:<<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2009>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

PNUD. Relatório do Desenvolvimento Humano. **The real wealth of nations:** Pathways to Human Development 2010. Disponível em:<<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2010>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

PNUD. Relatório do Desenvolvimento Humano. **Sustainability and equity:** A Better Future for All 2011. Disponível em:<<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2011>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

PNUD. Relatório do Desenvolvimento Humano. **The rise of the south:** Human progress in a diverse World 2013. Disponível em:<<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2013>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M.: Modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo. **Revista de ciências da administração**, v. 5, n. 10, jul/dez 2003.

RICHARDSON, R. J. e colaboradores Peres, Jose Augusto de Sousa; Wanderley, Jose Carlos viera; Correia, Lindoya Martins; Peres, Maria de Holanda de melo. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Editora Saraiva, 2000. 524p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Tradução Christina Ávila de Menezes. 8<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

SILVA, W. R.; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WEINRICH, Carlos Eduardo. **Motivação no trabalho dos funcionários e sócios da empresa MN organização contábil sociedade simples ltda**. 2007. 101f. Monografia (Gestão Estratégica da Produção)– Curso de Gestão Estratégica de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

YOUNG, L. H. B. **Planejamento tributário**: fusão, cisão e incorporação. 3. ed. revista e atualizada. Curitiba: Juruá, 2008.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Questionário de pesquisa acadêmica, cujo tema são os fatores motivadores para o alcance das metas de receita tributária em Moçambique.

### **I. Identificação**

#### 1.1. Sexo

☐ Masculino ☐ Feminino

#### 1.2. Idade

☐ de 18 a 25 anos

☐ de 26 a 33 anos

☐ de 34 a 41 anos

☐ de 42 a 49 anos

☐ mais de 50 anos

#### 1.3. Tempo de serviço

☐ menos de 1 ano

☐ de 1 a 8 anos

☐ de 9 a 18 anos

☐ de 19 a 27 anos

☐ mais de 28 anos

#### 1.4. Nível académico

☐ Ensino básico ☐ Completo ☐ Incompleto

☐ Ensino médio ☐ Completo ☐ Incompleto

☐ Ensino superior ☐ Completo ☐ Incompleto

☐ Pós graduação ☐ Completo ☐ Incompleto

#### 1.5. Setor de atividade

☐ Operações ☐ Administrativo

#### 1.6. Direção

☐ DGA ☐ DGI ☐ DGSC ☐ GCI ☐ GCInt. ☐ GCIm.

#### 1.7. Região de afetação

☐ Sede ☐ Sul ☐ Centro ☐ Norte

### **II. Fatores higiénicos (internos)**

2. Quanto aos fatores internos responda numa escala de 1 a 5 sendo 1 totalmente satisfeito, 2 satisfeito, 3 indeciso, 4 insatisfeito e 5 totalmente insatisfeito.

2.1. Em relação à realização ao reconhecimento e valorização pelo trabalho, você se sente:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

2.2. Quanto ao cumprimento das minhas responsabilidades me sinto:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

2.3. Em relação às oportunidades oferecidas pela instituição para o meu desenvolvimento profissional estou:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

2.4. Quanto às atividades exigidas pela minha função ou cargo, estou

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

2.5. Quanto à autonomia de propor melhorias na execução do meu trabalho me sinto:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

2.6. Quanto a minha criatividade e inovação no trabalho estou:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

2.7. Quanto à liberdade de participação na instituição me sinto:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

### **III. Fatores motivadores (externos)**

3. Quanto aos fatores externos responda numa escala de 1 a 5 sendo 1 totalmente satisfeito, 2 satisfeito, 3 indeciso, 4 insatisfeito e 5 totalmente insatisfeito

3.1. Em relação às políticas de integração na instituição você se sente:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

3.2. Quanto ao relacionamento entre gestores e os demais funcionários sinto-me:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

3.3. Quanto às condições físicas do trabalho que realiza você se sente:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

3.4. Em relação ao salário que auferi você está:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

3.5. Quanto ao relacionamento entre os demais funcionários, estou:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

3.6. Quanto aos benefícios sociais proporcionados pela instituição estou:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

3.7. Em relação à preocupação da instituição quanto a minha segurança e saúde estou

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

3.8. Em relação à comunicação entre os gestores e demais funcionários você se sente:

☐ 1- Totalmente satisfeito

☐ 2- Satisfeito

☐ 3- Indeciso

☐ 4- Insatisfeito

☐ 5- Totalmente insatisfeito

#### **IV. Fatores efetivamente motivadores**

4. Marque com X os fatores que mais te motivam para o desempenho das suas tarefas.

☐ Ambiente de trabalho ☐ relação com o Gestor ☐ Salário que recebe ☐ Trabalho que faz ☐ Relação com colegas

#### **V. Clima organizacional**

5. Como você classifica o clima organizacional da sua instituição.

☐ 1- Excelente

☐ 2- Bom

☐ 3- Regular

☐ 4- Mau (Ruim)

☐ 5- Péssimo

#### **VI. Estilos de liderança**

Qual o estilo de liderança adotado na tua instituição.

☐ 1- Autocrático (O líder decide e fixa diretrizes, sem participação do grupo).

☐ 2- Liberal (Liberdade na tomada de decisões grupais com pouca participação do líder)

☐ 3- Democrático (Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com o estímulo e participação do líder).



**VII. Em sua opinião o que terá contribuído para que metas dos principais impostos tivessem uma evolução positiva tendo em conta os dados da tabela em anexo.**

(unidade: 10<sup>6</sup> MT)

<b>Principais Impostos</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Totais</b>
IRPC	2.535,52	4.364,92	5.721,52	7.337,90	9.794,73	14.235,25	24.678,08	<b>68.667,92</b>
IRPS	3.784,36	4.859,06	5.957,21	6.341,55	8.629,24	10.578,17	12.009,89	<b>52.159,48</b>
ISPC	0,00	0,00	0,00	2,14	23,85	48,15	81,82	<b>155,96</b>
Direitos Aduaneiros	3.286,44	3.834,65	3.627,89	4.137,52	5.264,32	6.725,64	7.565,94	<b>34.442,40</b>
IVA	9.385,02	11.314,02	12.969,59	16.974,93	24.164,64	29.523,04	32.235,47	<b>136.566,71</b>
ICE	1.818,66	2.076,13	2.634,36	2.767,73	3.459,46	4.241,12	4.858,21	<b>21.855,67</b>
<b>Total</b>	<b>27.796,66</b>	<b>34.473,63</b>	<b>39.190,07</b>	<b>47.564,98</b>	<b>63.566,12</b>	<b>81.119,18</b>	<b>98.615,05</b>	<b>392.325,69</b>

1. IRPC; 2. IRPS; 3. ISPC; 4. Direitos Aduaneiros; 5. IVA; e 6. ICE

☐ 1- Mudança de Estratégias de arrecadação

☐ 2- Simplificação da legislação

☐ 3- Funcionários motivados

☐ 4- Mudanças na Gestão

☐ 5- Transparência do Sistema Tributário

☐ 6- Melhoramento do Sistema de Controle

☐ 7- Funcionários Qualificados

- [ ] 8- Boas Políticas de Gestão
  - [ ] 9- Autoconsciência dos contribuintes
  - [ ] 10- Aplicação de multas aos infratores
  - [ ] 11- Melhoramento no atendimento aos contribuintes
  - [ ] 12- Outro. Qual
-

## ANEXO A – ORGANOGRAMA AT

## Autoridade Tributária de Moçambique

